15e

MARKETING MANAGEMENT

Kotler
Keller
Manceau

MARKETING MANAGEMENT

Kotler
Keller
Manceau

Avec la contribution
d'**Aurélie Hémonnet-Goujot**

Le présent ouvrage a été traduit et adapté à partir de *Marketing Management*, 15e éd., de Philip Kotler et Kevin Lane Keller, publié par Pearson Education Inc./Prentice Hall, **Copyright © 2016 Pearson Education Inc.**

Authorized translation from the English language edition, entitled MARKETING MANAGEMENT, 15th Edition, 9780133856460 by PHILIP KOTLER; KEVIN KELLER, LANE, published by Pearson Education Inc., publishing as Prentice Hall, **Copyright © 2016 by Pearson Education Inc.**

Entraînez-vous et testez-vous avec *Marketing Management* 15e édition !

Dans cette édition, 23 séries de quiz, soit plus de 700 questions, autocorrigés et notés, vous permettent de vérifier vos connaissances et d'évaluer votre niveau de compréhension des concepts et techniques marketing.

Pour accéder aux quiz, **rendez-vous à l'adresse suivante** :
http://compagnons.pearson.fr/mkg-mgt15/, **puis entrez le code** 8SQ@z5$sa5$A

Mise en pages : APS-Chromostyle, Tours

Publié par Pearson France
Terra Nova II
74 rue de Lagny
93100 Montreuil

ISBN : 978-2-3260-5405-9

Sommaire

Cinquième partie
Créer la valeur

Sixième partie
Distribuer les produits et services en fournissant la valeur souhaitée

Septième partie
Communiquer

Huitième partie
Favoriser la croissance à long terme

Table des matières

Première partie
Comprendre le marketing management

Deuxième partie
Identifier les *insights* de marché

Troisième partie
Établir des liens forts avec les clients

6. Comprendre le comportement des consommateurs 181

Quatrième partie
Construire la stratégie marketing autour de marques fortes

10. Définir le positionnement 303

11. Développer le capital marque 329

Cinquième partie
Créer la valeur

Sixième partie
Distribuer les produits et services en fournissant la valeur souhaitée

Septième partie
Communiquer

19. Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication intégrée 623

20. Mettre en œuvre la publicité, la promotion, le parrainage et les relations publiques 655

Huitième partie
Favoriser la croissance à long terme

Liste des encadrés

Cas d'entreprise

Zoom

Check-list

Liste des tableaux et des figures

Tableaux

Figures

Avant-propos

Cette nouvelle édition a été conçue pour exposer en détail comment construire et mettre en œuvre une politique marketing en phase avec les réalités actuelles des marchés et des entreprises. Elle met l'accent sur la digitalisation, la mondialisation et le rôle croissant de la responsabilité sociale des entreprises, en étudiant leurs conséquences sur les concepts et les approches marketing.

Il s'agit ainsi de renforcer les caractéristiques qui font de *Marketing Management* le manuel de référence du marketing dans le monde depuis 15 éditions, en intégrant les bouleversements que connaissent le marketing et son environnement, et en associant les concepts, outils et exemples classiques aux approches les plus récentes.

Plus précisément, cette nouvelle édition se caractérise par les contenus et les thèmes suivants :

- **une structure remaniée** autour des huit grandes parties habituelles : l'international a ainsi été associé à la partie consacrée à l'analyse des clients et à l'émergence d'*insights* ; l'innovation a quant à elle été rattachée à la construction de l'offre ;
- **la création d'un nouveau chapitre sur la communication digitale et les médias sociaux** au sein d'une grande partie dédiée à la communication ;
- **une place particulière consacrée aux nouveaux modèles économiques** d'entreprises aussi diverses que Groupon, BlaBlaCar, TripAdvisor ou Deezer ;
- **l'accent mis sur les PME et leurs problématiques spécifiques** ;
- **des sujets relatifs au marketing du luxe et au design** plus développés que dans les éditions précédentes ;
- des développements consacrés au *big data*, à l'économie du partage, à l'*open innovation* et à la co-innovation avec les clients, à l'utilisation des neurosciences en marketing, au marketing sensoriel, au ROI des médias sociaux et aux *analytics*, au *drive-in* dans la distribution, aux personnages emblématiques des marques, ou encore aux caractéristiques d'un bon directeur marketing.

Toujours dans un souci de pédagogie et d'analyse des pratiques les plus récentes, l'appareil pédagogique a été profondément renouvelé pour :

- **Analyser les cas qui font actuellement référence :** ainsi les études de cas de fin de chapitre portent sur des marques et des entreprises aussi emblématiques que Twitter, Google, Michel et Augustin, Louis Vuitton, L'Oréal, 1000mercis, Ikea, Dacia Logan, Guerlain, Netflix, Samsung, Free, Carrefour, Red Bull, Nespresso, HSBC, ou encore les sites de rencontres en ligne. Sur les 23 chapitres que contient cette édition, les deux tiers des cas finaux sont nouveaux, les autres ayant bien sûr été actualisés.
- **Intégrer de nombreux exemples et cas de secteurs très divers,** depuis des nouvelles enseignes de distribution comme Kiko ou Rentez-vous, jusqu'à des exemples sur l'économie du partage comme airbnb ou Troc.com, des start-up comme Instagram, SkinJay ou Adopteunmec.com, des PME comme Babolat, Land'or, Ponant ou Guy Degrenne, en passant par des marques établies comme Apple, Havaianas, Opinel, Decathlon, Hermès, Burger King ou Air France. De nombreux exemples et cas portent également sur les activités *business to business* : Lectra, SteelCase, Airbus, Cisco, Spie Batignolles, Accenture, etc.

Ces aménagements font de *Marketing Management*, dans cette édition plus encore que dans les précédentes, un outil pédagogique puissant qui aide les étudiants et les professeurs dans leur apprentissage et leur enseignement. Il s'adresse également à tous les professionnels du marketing et aux responsables d'entreprise qui souhaitent approfondir et mettre à jour leur vision du marketing. Ses six principales caractéristiques sont les suivantes :

1. **Une orientation vers la prise de décision.** L'ouvrage est consacré aux principales décisions que doivent assumer le responsable marketing et la direction générale à la recherche d'une cohérence entre, d'une part, les objectifs et les ressources de l'entreprise et, d'autre part, les possibilités offertes sur le marché.
2. **Une démarche analytique.** L'ouvrage ne fournit pas tant des recettes que des manières d'analyser les problèmes marketing. Les très nombreux exemples et encadrés présentent la manière dont les principes, les stratégies et les tactiques évoqués sont mis en œuvre concrètement.
3. **Une approche multidisciplinaire.** *Marketing Management* puise largement dans les fondements de l'économie, des sciences humaines, de la sociologie des organisations et des statistiques afin de définir les concepts, les méthodes et les outils utilisés en marketing.
4. **Une vision diversifiée.** L'ouvrage examine le rôle du marketing dans de nombreux contextes : biens et services, marchés industriels et de grande consommation, industries de fabrication et activités de distribution, secteurs traditionnels et *high-tech*, grandes entreprises et PME, marchés internationaux et locaux, organisations à but non lucratif et entreprises commerciales.
5. **Un souci d'équilibre.** L'ouvrage couvre tout autant la stratégie que la tactique et les aspects administratifs du marketing.
6. **Une démarche pédagogique.** Afin de favoriser la compréhension et l'apprentissage, chaque chapitre se conclut par trois activités : « discutez », « appliquez » et une étude de cas qui permettent d'approfondir, d'appliquer et de dialoguer sur les thèmes abordés. Tous ces éléments constituent des outils pédagogiques susceptibles d'être utilisés par les professeurs dans leurs cours et des pistes de réflexion pour les professionnels.

Remerciements des auteurs

Remerciements de Philip Kotler

Cette quinzième édition a bénéficié du concours de nombreuses personnes. Mes collègues du département marketing de l'université de Northwestern continuent d'avoir une grande influence sur ma réflexion. La famille S.C. Johnson doit être également remerciée pour sa générosité, de même que les anciens *deans* de la J.L. Kellogg Graduate School of Management, Donald Jacobs et Dipak Jain, et le *dean* actuel, Sally Blount. Je suis également reconnaissant envers plusieurs de mes anciens collègues qui ont beaucoup influencé ma pensée, en particulier Steuart Henderson Britt, Richard Clewett, Ralph Westfall, Harper Boyd, Sidney Levy, John Sherry et John Hauser. Je tiens aussi à remercier Gary Armstrong pour notre travail commun sur *Principles of Marketing*.

Je souhaite enfin exprimer ma gratitude à mon épouse, Nancy, pour son soutien permanent. Cet ouvrage est véritablement le nôtre.

Philip Kotler

S.C. Johnson Distinguished Professor of International Marketing
Kellogg Graduate School of Management
Northwestern University
Evanston, Illinois

Remerciements de Kevin Keller

Je bénéficie constamment de la sagesse de mes collègues de la Tuck School of Business, ainsi que du soutien de notre doyen, Paul Danos. Je dois également beaucoup à Jim Bettman et Rick Staelin, de l'université de Duke, qui m'ont aidé au début de ma carrière universitaire et ont fait figure de modèles pour moi. J'ai également beaucoup appris de mes expériences de conseil et de formation continue.

Pour cette édition, j'ai reçu l'aide extrêmement précieuse de plusieurs étudiants de Tuck : Caroline Buck, James Carlson, Ryan Galloway, Jack Heise, Jeff Keller, Jill Lyon, Richard Newsome-White, Rahul Raina et Cameron Woodworth, ainsi qu'un soutien administratif de grande qualité d'Alison Pearson.

Philip Kotler et moi-même souhaitons remercier les collègues d'autres institutions qui ont relu cette nouvelle édition, en particulier Jennifer Barr, Lawrence Kenneth Duke, Barbara Faries, William Fillner, Frank Franzak, Robert Galka, Albert Greco, John Hobbs, Brian Larson, Anthony Racka, Jamie Ressler, James Shapiro et George David Shows.

Enfin, je souhaite remercier ma femme, Punam, et mes filles, Carolyn et Allison, pour leur rôle dans ma vie.

Kevin Keller

E.B. Osborn Professor of Marketing
Tuck School of Business
Dartmouth College
Hanover, New Hampshire

Remerciements de Delphine Manceau

Mes premières pensées vont à Bernard Dubois qui a rédigé avec tant de brio les dix premières éditions de cet ouvrage.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à Aurélie Hémonnet-Goujot, qui, après sa thèse à ESCP Europe, vient de rejoindre l'IAE d'Aix-en-Provence comme maître de conférence. Aurélie a largement contribué à cet ouvrage à travers son travail sur les exemples, les cas, les visuels et les contenus de plusieurs chapitres. Cette quinzième édition lui doit beaucoup.

Je tiens aussi à remercier Hélène Jean-Baptiste et Noëlle Rollet, de Pearson France, pour leur travail éditorial de grande qualité et leurs suggestions toujours constructives.

Plusieurs autres personnes ont contribué à cet ouvrage, notamment Elisabeth Tissier-Desbordes pour ses éclairages sur le marketing digital, Céline Abecassis-Moedas pour sa vision du luxe et du design, Olivier Badot pour le zoom sur la sacralisation des marques, Benoît Heilbrunn pour le texte consacré à sémiotique et marketing, et Pierre-Louis Dubois, Nathalie Guibert et Françoise Brugière pour le cas consacré à la segmentation du marché du vin. Mes interlocuteurs réguliers dans les entreprises ont également nourri les cas et exemples qui émaillent cet ouvrage. Je ne peux les citer tous ici, mais je souhaite remercier particulièrement Daniel Harari (Lectra), Thierry Berthelot (Renauld Dacia), Stéphane Gauthier (Babel) et Ségolène Defline (KFC).

Je souhaite également exprimer ma reconnaissance à la Chaire KPMG/ESCP consacrée aux stratégies de risque et à la performance, qui a stimulé et financé des recherches qui ont enrichi cet ouvrage.

Ma vision du marketing et de l'innovation s'appuie sur les nombreuses discussions avec mes collègues de différentes institutions. Je souhaite remercier ici tout particulièrement l'ensemble des professeurs du département marketing de ESCP Europe, ainsi qu'Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Julie Fabbri, Frédéric Fréry, Hervé Laroche, Valérie Moatti, Sihem Jouini, Sophie Morin-Delerm, Florence Charue-Duboc, Laurent Maruani et Marianne Conde-Salazar, pour leur complicité professionnelle et amicale. Les équipes de la division Corporate de ESCP Europe, qui m'accompagnent au quotidien dans mes missions, nourrissent mes réflexions : je tiens à citer notamment Johanna Goldmann, Inès Khedhir, Pascale Pernet, Valérie Madon, Laurent Amice et Michèle Dain. Enfin, je souhaite exprimer ma gratitude à Frank Bournois, Xavier Cornu et Pascal Morand pour leur soutien et leur confiance.

En conclusion, j'ai une pensée particulière pour Vincent, Matthieu et Juliette qui voient toujours arriver avec effroi, mais aussi fierté, l'année des nouvelles éditions de *Marketing Management*. Leurs comportements quotidiens me montrent comme les consommateurs décryptent bien les pratiques marketing et combien les marques doivent faire preuve de vigilance et de soin lorsqu'elles s'adressent à leurs clients actuels ou potentiels.

Delphine Manceau

Professeur à ESCP Europe
Directrice de la division Corporate

Première partie

Comprendre le marketing management

Chapitre 1

Le marketing aujourd'hui

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Pourquoi le marketing est-il un sujet important et quels sont ses champs d'application ?
- Quels sont les principaux concepts du marketing ?
- Quelles sont les nouvelles réalités du marketing ?
- Qu'est-ce que l'approche du marketing holiste ?
- Quelles sont les tâches à accomplir pour réaliser un marketing efficace ?

Les organisations et les individus réalisent de nombreuses activités qui relèvent du marketing. Avec la révolution digitale et les autres transformations profondes qui caractérisent l'environnement actuel, un bon marketing doit aujourd'hui être radicalement novateur et extrêmement dynamique.

Unilever. Sous l'impulsion de l'ancien directeur du marketing de Procter & Gamble, Paul Polman, devenu P-DG du groupe, Unilever a adopté un nouveau marketing, plus agressif. Sa nouvelle approche « Façonner des marques pour la vie » définit des missions sociales, économiques et produit pour chaque marque, dont Dove, Ben & Jerry et Knorr. Polman explique : « Je vois l'ensemble de nos marques comme autant de forces en faveur du bien, chacune ayant plus d'un milliard de fans pour nous aider à impulser le changement. » Une partie de la mission concerne par exemple le développement durable, avec l'objectif de réduire de moitié l'empreinte environnementale tout en doublant le chiffre d'affaires. Pour améliorer la publicité et la communication, l'entreprise cherche un équilibre entre « magie » et « logique », double ses dépenses de formation en marketing et met l'accent sur les études d'efficacité publicitaire. Pour mieux com-

Source illustration : Bloomberg *via* Getty Images.

prendre la transformation digitale, le directeur marketing du groupe a emmené 26 dirigeants dans la Silicon Valley pour visiter Google, Facebook et Hulu, ainsi qu'à Hollywood pour rencontrer Disney et Universal. Unilever met l'accent sur les marchés en développement et émergents (D&E), en espérant une croissance annuelle de 15 à 20 % en Chine et avec pour objectif qu'ils représentent 70 à 75 % de l'activité en 2020. L'entreprise a également adopté une démarche d'innovation inversée, ou *reverse innovation*, en introduisant les innovations de marque et de packaging conçues pour ces pays dans les nations développées frappées par la crise. En Espagne, Unilever vend désormais son détergent Surf dans des emballages de cinq doses. En Grèce, elle propose de la purée et de la mayonnaise en petits paquets[1].

Un bon marketing ne survient pas par hasard : il résulte d'une conception et d'une mise en œuvre soignées. La principale difficulté réside dans le fait que le marketing est à la fois un « art » et une « science », puisqu'il implique de trouver un équilibre entre capacités créatives et méthodes analytiques.

1. L'apport du marketing

La finance, la comptabilité, la gestion des opérations et les autres fonctions des entreprises ne sont pas d'une grande utilité si les clients ne sont pas intéressés par leurs produits et services. Le succès financier dépend de la capacité marketing à générer des ventes. Mais l'apport du marketing concerne la société dans son ensemble : il aide à concevoir et à lancer des innovations qui facilitent ou enrichissent la vie des gens. Un bon marketing stimule la demande pour les biens et les services et, en conséquence, crée des emplois. En contribuant à la rentabilité des entreprises, il leur permet aussi de s'engager dans des activités socialement responsables[2].

Le marketing joue un rôle clé dans l'organisation et se situe sur un pied d'égalité avec d'autres fonctions comme la finance ou les systèmes d'information. Il permet de construire des marques fortes et une base de clientèle fidèle, deux actifs immatériels essentiels pour la valorisation des entreprises. Il décide quelles caractéristiques adopter pour les produits et services, quels prix fixer, où vendre, et combien dépenser en publicité, force de vente, communication sur le web et sur les mobiles. Avec la crise, les budgets marketing ont été réduits et les dirigeants doivent justifier l'efficacité et la rentabilité de chaque euro investi. Ces décisions doivent être prises dans un environnement extrêmement fluctuant où les consommateurs, la concurrence et la technologie changent très rapidement.

Source illustration : © Shutterstock / Ovidiu Hrubaru.

DESIGUAL. Sur le marché très disputé du prêt-à-porter, la marque espagnole a réussi à imposer son style non conventionnel et à occuper une position de milieu de gamme, à mi-chemin entre les chaînes comme Mango et les créateurs comme Diesel. Desigual, qui signifie « inégal » ou « dépareillé », doit avant tout son succès à ses collections colorées aux tissus fleuris et aux motifs psychédéliques, et à ses tenues en patchwork qui plaisent aux hommes comme aux femmes de 25 à 35 ans. Ses boutiques sont également un élément essentiel de cet univers gai et décontracté. Bar à fruits, musique entraînante, messages amusants,

tout est mis en œuvre pour faire vivre au client une expérience unique. La marque développe des concepts de communication originaux et anticonformistes *via* des événements de *street marketing* : elle invite par exemple ses clients à venir nus en échange de vêtements gratuits ou organise un « Kiss Tour » qui rassemble des milliers de fans dans plusieurs villes européennes pour recevoir un T-shirt en échange d'un baiser en public. L'enseigne est présente dans 109 pays avec 450 boutiques dédiées, 11 000 boutiques multimarques et 2 500 *corners* dans les grands magasins. Sa boutique en ligne opère dans 20 pays, avec des ventes qui ont doublé en un an.

Il existe désormais peu de tolérance à l'erreur dans les politiques marketing. Encore récemment, MySpace, Yahoo!, Nokia ou La Redoute étaient des leaders reconnus dans leur secteur. En quelques années, ces entreprises ont été supplantées par des challengers ou des nouveaux venus comme Facebook, Google, Samsung ou Amazon, et elles se battent pour recouvrer leur position concurrentielle, parfois même pour survivre. Il faut en permanence s'adapter à l'environnement, étudier les évolutions des consommateurs et des concurrents, améliorer l'offre de valeur et les stratégies marketing, satisfaire l'ensemble des parties prenantes, en particulier les employés, les actionnaires, les fournisseurs et les distributeurs. L'objet de cet ouvrage est de présenter de manière illustrée les concepts et les méthodes qui permettent d'y parvenir efficacement.

2. Les champs d'application du marketing

Pour pouvoir faire du marketing, il est nécessaire de bien comprendre ce qu'il traite et qui intervient dans sa conception et sa mise en œuvre.

2.1. Qu'est-ce que le marketing ?

Le marketing consiste à identifier les besoins humains et sociaux, puis à y répondre. Une des définitions les plus courtes consiste à énoncer qu'il « répond aux besoins de manière rentable ». Quand Google a identifié que les gens souhaitaient accéder à l'information en ligne de manière plus efficace, le site a créé un moteur de recherche puissant qui organise et établit des priorités parmi les sites référencés. Quand Ikea a remarqué que les gens souhaitaient des meubles de qualité à bas prix, l'entreprise a imaginé des meubles à monter facilement, dont les pièces sont disposées à plat dans des cartons. Ces deux entreprises ont alors fait preuve d'un grand sens marketing et sont parvenues à transformer un besoin en opportunité rentable.

L'association américaine de marketing propose la définition suivante[3] :

Le ***marketing*** recouvre l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.

Gérer ces processus d'échange demande beaucoup de travail et de talent. Le marketing management intervient dès qu'une des parties s'interroge sur la manière d'obtenir les réponses qu'elle souhaite des autres parties.

Le ***marketing management*** est l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients.

Il existe en réalité trois sortes de définitions du marketing[4] : les définitions opérationnelles centrées sur la fonction de l'organisation ; celles qui adoptent une orientation managériale autour du marketing management (comme ci-dessus) ; et celles qui sont centrées sur la notion d'échange et mettent l'accent sur le rôle du marketing dans la société. Notre définition sociétale est la suivante :

Le ***marketing*** est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent ; ce processus consiste à créer, offrir et échanger avec autrui des produits et des services de valeur.

Dans sa dimension managériale, le marketing a souvent été assimilé à « l'art de vendre ». C'est pourquoi, les gens sont souvent surpris d'apprendre que l'aspect le plus important du marketing n'est pas la vente. Comme l'explique Peter Drucker, « le but du marketing consiste suffisamment à connaître et comprendre le client pour que le produit ou le service lui convienne parfaitement et se vende de lui-même. Dans l'idéal, le client souhaite acheter le produit parce qu'il a été conçu afin de répondre à ses attentes »[5]. Quand Nintendo a conçu la Wii, quand Apple a lancé l'iPad, quand Toyota a développé la Prius, ces innovations ont généré immédiatement de très nombreuses commandes car c'était « le bon produit », conçu grâce à une analyse précise des consommateurs, des concurrents et des facteurs externes qui influencent les coûts et la demande.

2.2. Sur quoi porte le marketing ?

On peut faire le marketing de dix catégories d'entités.

a) Les biens

Les biens rassemblent des activités aussi diverses que les produits alimentaires, les vêtements, les meubles, les shampooings, les produits cosmétiques et les parfums, les voitures (voir cas 1.1 sur la voiture électrique Renault), les ordinateurs, les téléphones, les consoles de jeux et autres biens caractéristiques de l'économie contemporaine.

b) Les services

Une proportion croissante de l'activité économique porte sur les services. En France, ils représentent plus de 75 % du PIB et 70 % des emplois. Les services intègrent des activités aussi diverses que les transports, la banque, l'hôtellerie, la coiffure, les clubs de sport, ainsi que de nombreuses professions libérales : experts-comptables, avocats, médecins, consultants, etc. La plupart des offres comprennent à la fois des biens et des services. Dans un restaurant, par exemple, un client consomme à la fois des biens alimentaires et des services.

c) Les événements

On fait également le marketing de grands événements comme le Mondial de football, les Jeux Olympiques, les foires et les salons professionnels, et les représentations artistiques. Produire de tels événements et les gérer dans les moindres détails pour qu'ils attirent des spectateurs et se déroulent bien constitue un métier à part entière.

d) Les expériences

En « orchestrant » divers biens et services, on peut créer, mettre en scène et commercialiser des expériences. La visite du parc Disneyland Paris est une expérience : on s'y promène dans un bateau de pirates, on peut simuler un voyage dans une navette spatiale Star Wars ou saluer Mary Poppins. Un concert de musique classique, un spectacle sportif, une sortie

1.1 **Cas d'entreprise**

La voiture électrique Renault, une nouvelle offre associant bien et services

Carlos Ghosn, président de Renault, expliquait en 2008 : « Toutes les pièces du puzzle sont aujourd'hui réunies pour faire du véhicule électrique un véhicule de masse à brève échéance : autonomie de la batterie, optimisation de la consommation énergétique, performance et plaisir de conduire ». Renault affichait alors son ambition d'être le premier constructeur généraliste à proposer des véhicules zéro émission accessibles au plus grand nombre. Depuis lors, l'entreprise maintient cette stratégie, même si les usages sont lents à évoluer.

Ce pari osé s'ancre dans l'évolution des usages de la population européenne puisque, aujourd'hui, 80 % des déplacements quotidiens concernent des trajets de moins de 60 km, ce qui fait de la voiture électrique le véhicule idéal pour la majorité des trajets. Il est également en phase avec les enjeux publics actuels : silencieux, il constitue une solution respectueuse de l'environnement puisqu'il ne rejette pas de CO_2, n'émet ni particules, ni NOx (composé d'azote et d'oxygène produit principalement par la combustion des combustibles fossiles).

L'alliance Renault-Nissan a investi près de quatre milliards d'euros pour développer une gamme de quatre véhicules Z.E. (zéro émission) :

- Zoe, une voiture urbaine compacte, vendue à partir de 21 900 € et un abonnement mensuel de 49 € pour la location de la batterie, ou louée avec batterie à partir de 169 €/mois.
- Kangoo Express Z.E., un utilitaire dédié aux professionnels, vendu à partir de 20 850 € avec un abonnement mensuel de 73 € pour la location de la batterie.
- Twizy, un nouveau type de véhicule urbain recevant deux occupants, vendu à partir de 7 240 € et un abonnement mensuel de 50 € pour la batterie.
- Fluence Z.E., une berline familiale, lancée initialement en Europe, mais qui sera désormais dédiée aux pays émergents et notamment à la Chine à partir de 2016.

Cette gamme offre plusieurs avantages : un prix d'achat identique à celui d'une voiture équivalente diesel, des coûts d'usage inférieurs de 20 % à ceux d'une voiture thermique parce que l'électricité coûte moins cher que l'essence, des coûts de maintenance réduits de moitié puisque le moteur électrique exige moins d'interventions, et des performances analogues à celles d'un véhicule essence ou diesel. Le rechargement d'un véhicule peut se faire à la maison en 4 à 8 heures ou sur des bornes spécialement installées (durée réduite à 30 minutes). Mais au-delà d'une nouvelle gamme de véhicules, c'est un véritable modèle économique que Renault a essayé de développer : le client achète la voiture, mais loue les batteries pour environ 80 € par mois avec une autonomie de 160 km. Renault structure l'activité autour de la location de batteries à usage automobile, système qui permet d'échanger ces dernières en cas de problème et de ne pas se préoccuper de leur valeur à la revente.

Source illustration : © Renault/Publicis Conseil.

Renault doit néanmoins surmonter plusieurs obstacles pour gagner son pari et développer ses parts de marché qui sont encore marginales (0,5 % du marché automobile français). Le constructeur doit notamment continuer ses négociations avec les pouvoirs publics ou les distributeurs sur le déploiement d'infrastructures de recharge rapide, sans lesquelles, *dixit* Carlos Ghosn, « le marché ne décollera pas ». Renault doit également soutenir les négociations au niveau européen pour la mise en place d'un système de standardisation des batteries et des formes de prises afin que l'accès aux bornes de recharge soit facilité. Malgré son positionnement de leader (51 % du marché français du véhicule électrique), la marque doit continuer à se distinguer face aux différentes offres concurrentes : la Nissan Leaf vendue à partir de 18 090 € ; la Smart électrique proposée en location (265 € par mois) ; la Bolloré Blue Car proposée à 12 000 € ; ou encore la récente BMW i3, offre plus haute gamme, proposée à 35 490 €.

Sources : www.renault.com ; *L'Usine nouvelle*, 3 février 2011 ; www.lefigaro.fr, 15 septembre 2014 ; www.lesechos.fr, 17 novembre 2014.

au cinéma ou la visite d'un Nike Town relèvent aussi de cette catégorie[6]. Cette notion d'expérience est fondamentale pour comprendre le marketing d'aujourd'hui, dans lequel le consommateur vit avec la marque un moment particulier dont le contexte et l'ambiance ont autant d'importance que les caractéristiques objectives du produit qu'il achète[7].

e) Les personnes

Les artistes, les musiciens, les P-DG de renom recourent au marketing, souvent réalisé par leurs agents ou par des agences de communication.

f) Les endroits

Les villes, les régions, les pays entrent en concurrence pour attirer touristes, usines, sièges sociaux d'entreprises et nouveaux résidents. Les spécialistes de cette forme de marketing sont très divers : experts économiques en développement, agents immobiliers, banques, associations locales, agences de publicité et de relations publiques.

g) Les propriétés

Elles concernent les biens immobiliers (bâtis ou non) et mobiliers (actions et obligations). Les propriétés sont achetées et vendues, parfois louées : elles nécessitent donc un effort de marketing. Les agents immobiliers agissent ainsi pour le compte de propriétaires ou de clients.

h) Les organisations

Les entreprises, les musées, les associations font du marketing pour améliorer leur image auprès du public, attirer une forte audience et obtenir des dons substantiels. De nombreuses universités et grandes écoles ont un directeur marketing en charge de gérer leur image et de renforcer leur attrait auprès des étudiants à travers des actions telles que des campagnes de publicité, des relations presse ou une forte présence sur les médias sociaux.

i) L'information

Elle correspond à ce que les livres, les écoles et les universités proposent aux lecteurs, aux parents et aux étudiants.

> **THOMSON REUTERS.** Les entreprises prennent leurs décisions en utilisant les informations fournies par des organisations comme Thomson Reuters, qui doit développer une activité marketing afin de générer les informations les plus pertinentes pour ses clients et les valoriser à leurs yeux. « Nous associons une excellente expertise sectorielle avec une technologie innovante afin de fournir l'information clé qui sera utile aux décideurs dans les domaines de la finance, du droit, de la fiscalité, de la santé, de la science, des médias, dans l'objectif d'être jugés incontournables par les organisations les plus reconnues de ces secteurs. »[8]

j) Les idées

Toute offre s'articule autour d'une idée de base. Charles Revson, de Revlon, disait : « À l'usine, nous fabriquons des cosmétiques ; en magasin, nous vendons de l'espoir. » Les biens et services ne sont que des supports pour véhiculer une idée ou un avantage.

Lorsque l'idée est l'objet même de la politique marketing et qu'elle est favorable au bien-être de la société, on parle de *marketing social*. Celui-ci peut être réalisé par les pouvoirs publics ou les organisations à but non lucratif. Il porte sur des causes très diverses : inciter

à trier ses déchets, utiliser des préservatifs, dissuader de boire de l'alcool avant de conduire, lutter contre l'obésité (voir cas 1.2).

Le marketing social s'appuie fortement sur la publicité, mais exige une démarche marketing plus complète. Il est essentiel de bien définir sa cible et son objectif : pour les campagnes contre les violences conjugales, doit-on s'adresser aux femmes battues pour qu'elles en parlent et/ou quittent le domicile conjugal, ou aux amis et voisins pour qu'ils leur viennent en aide, voire signalent les cas ? Quel type de message adopter : pour dissuader de conduire vite ou en téléphonant, faut-il faire appel à l'émotion et à la peur ou, au contraire, privilégier des messages peu culpabilisants[9] ? Dans tous les cas, il est essentiel d'adopter une vision de long terme car les comportements sont ancrés dans les habitudes et se modifient lentement.

1.2 Cas d'entreprise

Lutter contre l'obésité : quel rôle peut jouer le marketing

Les fabricants agroalimentaires et l'efficacité de leur marketing sont régulièrement accusés de favoriser l'obésité, devenue un véritable problème de société. En France, on considère que 40 % de la population est cliniquement en surpoids. Le pourcentage de personnes obèses a doublé en dix ans, pour atteindre 15 % des habitants de l'Hexagone. La situation est encore plus préoccupante chez les enfants où le taux atteint 18 %. Quant aux adolescents, leur comportement alimentaire est déterminant car 50 à 70 % des adolescents obèses le resteront toute leur vie. Ce fléau a en outre une forte dimension sociale : l'obésité et le surpoids affectent davantage les milieux modestes.

Les autorités publiques imposent que figure dans chaque publicité alimentaire un message sanitaire rappelant les conditions d'une bonne alimentation, du type « Mangez cinq fruits et légumes par jour », « Évitez de grignoter entre les repas dans la journée » ou « Pratiquez une activité physique ». Pour quelle efficacité ? Le bilan réalisé par BVA a montré que 71 % des consommateurs se souviennent avoir lu ou vu les messages sanitaires et 43 % soulignent qu'ils les poussent à réfléchir à ce qu'ils mangent. Pourtant, 82 % n'ont pas changé leur alimentation.

Face à ce fléau, les géants de l'agroalimentaire comme Danone ou PepsiCo ont réagi en reformulant leurs recettes avec moins de gras, de sucre et de sel. Ces mesures ont malheureusement un effet limité. Parmi les autres pistes à explorer, il faut garder en tête que la quantité d'aliments consommés a une influence déterminante sur le surpoids. Comme le souligne Pierre Chandon, à la question « Qu'est-ce qui est plus important pour perdre du poids ? », 78 % des personnes interrogées répondent « faire attention à ce que l'on mange » et seulement 22 % « faire attention à la quantité de ce que l'on mange ». En réalité, davantage que ce que l'on mange, c'est la quantité qui est déterminante pour l'obésité et ses complications (diabète, maladies cardiovasculaires, cancer). Il faut donc travailler sur la taille des portions unitaires dans les packagings. La quantité actuelle de boisson dans les menus enfant des fast-foods est plus importante que ne l'était la quantité normale pour un adulte dans les années 1970 !

On pourrait aller encore plus loin et mettre le marketing au service de la lutte contre l'obésité. Certaines recherches proposent par exemple de mieux comprendre la perception du risque nutritionnel et de voir comment elle influence les comportements alimentaires.

Pour construire des messages adéquats favorisant la lutte contre l'obésité, il est essentiel de les adapter à la cible car les ressorts d'une communication efficace varient selon l'âge :

- Pour endiguer l'obésité infantile, il faut tenir compte des leviers spécifiques de la communication publicitaire à destination des enfants : ne pas chercher à transmettre de l'information, notamment nutritionnelle, car elle a peu d'impact à cet âge, mais au contraire s'appuyer sur la trame narrative du message qui va projeter l'enfant dans un univers imaginaire, sur les éléments d'humour, de musique et de mise en scène qui vont générer son adhésion, et sur l'importance de l'identification avec des pairs mis en scène dans la publicité.
- Pour influencer les adolescents, le ressort « social » associé à la capacité à se faire des amis a beaucoup plus d'impact que des arguments autour de la santé. En effet, les adolescents valorisent fortement

le jugement de leurs pairs et veulent se conformer au groupe. On touche toutefois ici à la difficulté de l'exercice : promouvoir un tel message ne doit pas contribuer à diffuser une image négative des personnes obèses.

Aujourd'hui, certaines fondations se penchent sur la question de l'obésité, mais souvent hors de la publicité. L'Association nationale des industries alimentaires finance des programmes courts d'éducation pour favoriser de bons comportements de vie et d'alimentation. La Fondation Nestlé France entreprend des actions de transmission de la culture alimentaire française. Mais ces initiatives posent la question des moyens mis en œuvre au regard de ceux déployés au service des marques de confiserie, céréales et autres sucreries : il est plus facile de promouvoir une marque que de faire évoluer un comportement alimentaire général ancré dans les habitudes familiales.

Sources : Marie-Eve Laporte, Géraldine Michel et Sophie Rieunier, « Mieux comprendre les comportements alimentaires grâce au concept de perception du risque nutritionnel », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n° 1, 2015, p. 81-117 ; Pierre Chandon, « Comment l'industrie alimentaire peut lutter contre l'obésité », *Harvard Business Review*, hbr.fr, octobre 2014 ; Pascale Ezan, Mathilde Gollety, Nathalie Guichard et Valérie Hémar-Nicolas, « Renforcer l'efficacité des actions de lutte contre l'obésité. Vers l'identification de leviers de persuasion spécifiques aux enfants », *Décisions Marketing* n° 73, 2014, p. 13-26 ; Carolina Obino Corrêa Werle, Sabine Boesen-Mariani, Marie-Laure Gavard-Perret et Stéphanie Berthaud, « Prévention de l'obésité auprès des adolescents : l'efficacité de l'argument «risque social» sur les intentions et comportements alimentaires », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012, p. 3-31. Voir aussi les travaux sur la consommation alimentaire de Brian Wansink et Pierre Chandon (2014), « Slim by Design: Redirecting the Accidental Drivers of Mindless Overeating », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 24, n° 3, 2014, p. 413-431, et « Is Food Marketing Making us Fat ? A Multidisciplinary Review », *Foundations and Trends in Marketing*, vol. 5, n° 3, 2011, p. 113-196.

2.3. Sur quels types de marchés faire du marketing ?

a) Les différents profils de demande

Un *marketeur* est quelqu'un qui cherche à obtenir une réponse sous forme d'attention, d'achat, de don d'une autre partie appelée *prospect*. Il stimule la demande pour les activités de son organisation en analysant son état actuel et les moyens de la stimuler. Il peut être confronté à huit types de situations.

1. *Demande négative*. Loin d'être attirés par le produit, les clients potentiels cherchent à éviter d'y penser. C'est, par exemple, le cas des soins dentaires ou des assurances décès. Le rôle du marketing consiste alors à étudier les sources de résistance et à tenter d'inverser la tendance.
2. *Absence de demande*. La clientèle est ignorante du produit ou celui-ci ne l'intéresse pas. Le marketing doit alors faire connaître le produit et démontrer les avantages qu'il procure.
3. *Demande latente*. De nombreux clients éprouvent un désir qui ne peut être satisfait par les produits existants.
4. *Demande déclinante*. Les clients achètent le produit moins souvent ou plus du tout. Le marketing analyse les raisons du déclin et détermine si la demande peut être relancée ou s'il convient d'envisager à terme le retrait du produit.
5. *Demande irrégulière*. De nombreux produits sont consommés irrégulièrement dans l'année, la saison ou même la journée. Ainsi, les glaces sont davantage achetées en été, le chocolat en hiver. Le marketing tente alors de convaincre les acheteurs d'étaler leurs achats.
6. *Demande soutenue*. Le marketing veille à maintenir le niveau et le rythme d'achat. Il mesure également la satisfaction des clients de manière à résister aux attaques de la concurrence.

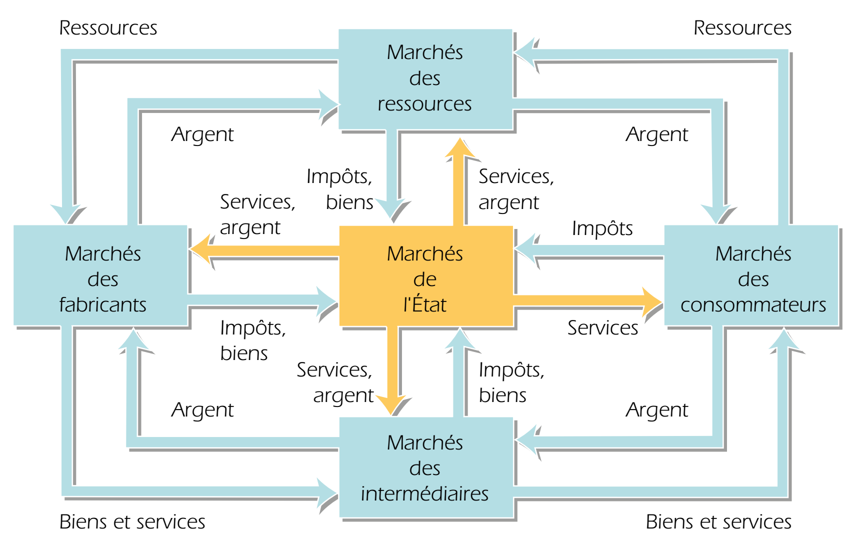
7. *Demande excessive.* Certaines entreprises sont parfois confrontées à une demande excessive à laquelle elles ne peuvent répondre, comme les sociétés d'autoroutes les jours de grands départs. Les jours d'affluence, on pourra accroître les prix pratiqués, réduire le niveau de service ou tenter de dissuader les fractions de demande les moins rentables.
8. *Demande indésirable.* Certains produits, comme la drogue, sont jugés néfastes. On décourage alors leur consommation.

b) Les flux d'échanges

À l'origine, le terme de marché décrivait *l'endroit* où acheteurs et vendeurs se rencontrent pour échanger leurs marchandises. Aujourd'hui, pour les économistes, il fait référence à l'ensemble des vendeurs et acheteurs concernés par l'échange d'un produit ou d'un service. On parle de marché de l'immobilier par exemple.

La figure 1.1 présente les principaux types de marchés et les flux d'échanges qui les relient. Les fabricants acquièrent ce dont ils ont besoin sur les marchés des ressources (marchés de matières premières, marché du travail, marchés financiers) qu'ils transforment en biens et services vendus aux intermédiaires. Ces derniers les commercialisent auprès des consommateurs. Ceux-ci échangent leur force de travail contre une rémunération qui leur sert à acquérir des biens et des services. L'État achète des biens avec les ressources que lui procurent les impôts, pour les transformer en services publics. L'économie d'un pays et l'économie mondiale se présentent ainsi sous la forme d'un ensemble complexe de marchés qui interagissent à travers des processus d'échange.

FIGURE 1.1 Les flux d'échange dans une économie moderne



Les spécialistes du marketing désignent souvent les clients par le terme de marché. La figure 1.2 illustre la relation entre l'offre et le marché. L'entreprise propose des biens, des services et des communications (publicités, courriers) au marché, qui lui renvoie de l'argent et de l'information (attitudes, données d'achats). La boucle intérieure correspond à des échanges de produits ; la boucle extérieure traduit des échanges d'informations.

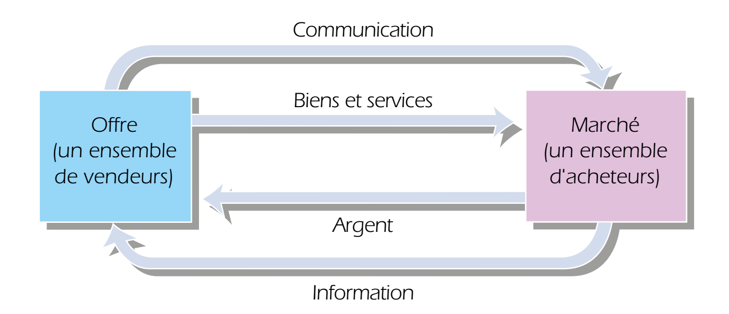


FIGURE 1.2
Un système marketing simple

c) Les principaux types de marchés

Les marchés de grande consommation, également appelés B2C (de l'anglais *business-to-consumers*). Les sociétés qui vendent des biens et des services à des particuliers – boissons, dentifrice, bouilloires électriques, chaussures de sport, produits bancaires, transport aérien, etc. – cherchent à construire une image de marque attractive et une offre de qualité, facilement accessible pour le public visé.

Les marchés *business-to-business*, ou B2B. Les entreprises qui vendent des biens et services à d'autres entreprises sont confrontées à des acheteurs professionnels formés, informés et habitués à comparer des offres concurrentes. Ce qu'ils achètent contribue à la fabrication ou à la vente de leurs propres produits. La publicité et le web jouent un rôle, mais la force de vente, la politique de prix et la réputation de fiabilité et de qualité de l'entreprise sont souvent plus importantes.

Les marchés internationaux. Les sociétés qui vendent leurs produits et services à l'échelle internationale doivent décider dans quels pays s'implanter ; avec quelle formule commerciale et juridique ; jusqu'où adapter les caractéristiques de leurs produits et services ; comment fixer les prix ; et dans quelle mesure adapter leurs communications aux cultures locales. Les décisions de marketing international doivent être prises en tenant compte des contextes réglementaires et culturels, des styles de négociation locaux et des fluctuations possibles des monnaies.

Les marchés publics et à but non lucratif. Les entreprises qui vendent leurs biens et services à des organismes à but non lucratif, comme les associations ou les ministères, doivent tarifer leur offre avec soin face à un pouvoir d'achat souvent limité. De nombreuses procédures spécifiques doivent être respectées lorsque l'on vend à l'État et aux collectivités locales, les achats faisant souvent l'objet d'appels d'offres respectant le Code des marchés publics.

3. Les concepts clés du marketing

Pour mieux expliquer la nature du marketing, nous présentons dans cette partie plusieurs concepts clés.

3.1. Les besoins, les désirs et la demande

Un marketeur doit comprendre les besoins et les désirs du marché visé. Les *besoins* correspondent à des éléments nécessaires à la survie : nourriture, air, eau, vêtements, abri.

L'individu a également fortement besoin de se divertir et de s'éduquer. Ces besoins deviennent des *désirs* lorsqu'ils portent sur des objets spécifiques. Un consommateur américain a besoin de nourriture mais désire un hamburger, des frites et un soda. Un Mauricien a également besoin de se nourrir mais désire une mangue, du riz et des lentilles. Les désirs sont façonnés par la société.

Une *demande* apparaît lorsqu'il y a vouloir et pouvoir d'achat. De nombreuses personnes souhaitent s'acheter une voiture hybride, mais seules quelques-unes en ont les moyens. Une entreprise ne doit pas seulement étudier les désirs, mais les apprécier à travers le filtre des ressources économiques.

La distinction entre besoin et désir permet de répondre à l'accusation si souvent proférée selon laquelle « le marketing crée des besoins » ou « force les gens à acheter des produits dont ils n'ont pas besoin ». Le marketing ne crée pas de besoins ; ceux-ci préexistent. En revanche, de concert avec d'autres forces sociales, il influence les désirs. Il suggère au consommateur qu'un 4 × 4 peut satisfaire un besoin d'estime et de puissance. Il ne crée pas ce besoin mais propose un moyen de le satisfaire[10].

Comprendre les besoins et désirs des consommateurs n'est pas chose aisée. Certains clients n'ont pas conscience de leurs besoins, ne les expriment pas clairement ou utilisent des mots qui doivent être réinterprétés. Que veut dire, par exemple, un consommateur qui parle d'une voiture « sportive », d'une tondeuse à gazon « puissante » ou d'un maillot de bain « élégant » ?

On peut distinguer cinq types de besoins :

1. les besoins exprimés (ce que dit le client) ;
2. les besoins réels (ce qu'il veut dire) ;
3. les besoins latents (ce à quoi il ne pense pas) ;
4. les besoins rêvés (ce dont il rêverait) ;
5. les besoins profonds (ce qui le motive secrètement).

Il serait réducteur de se focaliser sur les besoins exprimés. La plupart des consommateurs ne savent pas réellement ce qu'ils recherchent dans un produit, surtout lorsqu'il est très novateur. Les consommateurs n'attendaient pas grand-chose des tablettes lorsque celles-ci ont été lancées, mais Apple a contribué à structurer leurs attentes et leurs perceptions. Les entreprises influencent ainsi les désirs des clients.

3.2. La segmentation, la cible et le positionnement

Tous les gens n'aiment pas les mêmes boissons, les mêmes hôtels, les mêmes voitures et les mêmes films. Il faut donc procéder à une *segmentation du marché*. Segmenter consiste à identifier des groupes distincts de clients qui réagiront de la même façon à l'offre de l'entreprise. Les segments peuvent être définis à partir des caractéristiques sociodémographiques (âge, revenus par exemple), psychographiques (comme la personnalité), ou encore comportementales (habitudes d'achat, magasins fréquentés) de leurs membres.

L'entreprise doit ensuite choisir le ou les segments qui représentent le meilleur potentiel pour elle, c'est-à-dire ceux qu'elle peut satisfaire de façon particulièrement efficace. Ces segments-là constituent sa *cible*. Pour chaque cible visée, l'entreprise élabore ensuite une

offre. Cette offre est *positionnée* dans l'esprit des acheteurs à partir d'un ou de plusieurs avantages essentiels.

Source illustration : Image : EasyTone Fusion. Reebok.

REEBOK. Connue pour le lancement de la première basket exclusivement féminine, la Reebok Freestyle, Reebok est devenue numéro 1 des marques de sport dans les années 1990, avant de décliner au début des années 2000. Pour relancer les ventes, la marque a choisi de se recentrer sur le fitness auprès d'une cible précisément définie : les femmes qui ne pratiquent pas le sport dans un esprit de compétition. Elle a également décidé de s'adresser aux femmes qui pratiquent peu de sport, mais souhaitent se muscler lors de chaque moment de marche, depuis le cours de fitness jusqu'aux après-midi shopping. La gamme de chaussures EasyTone contient des coussinets d'équilibre dans la semelle qui créent une instabilité à chaque pas, activant ainsi les muscles du bas du corps pour favoriser leur raffermissement. Elles ont été écoulées à plus de 17 millions d'exemplaires depuis leur lancement en 2010[11].

3.3. Les offres et les marques

Les entreprises répondent aux besoins en élaborant une *proposition de valeur*, c'est-à-dire un ensemble de bénéfices offerts aux clients pour satisfaire leurs besoins. Cette proposition intangible se concrétise sous la forme d'une offre composée de produits, de services, d'informations et/ou d'expériences.

Une *marque* est une offre dont la source est identifiée. Un nom de marque comme Ikea évoque certaines idées dans l'esprit des gens : la fonctionnalité, le design, la proximité, le montage fait soi-même et facile, la famille. Toutes ces associations mentales forment l'image de marque. Chaque entreprise cherche à construire pour ses marques une image forte, c'est-à-dire présente à l'esprit, positive et distinctive.

3.4. Les circuits marketing

Pour atteindre la cible, le responsable marketing dispose de trois sortes de circuits :

- Les *circuits de communication* diffusent et reçoivent les messages à destination ou en provenance des acheteurs. Ils comprennent Internet, les journaux, la radio, la télévision, le courrier, les affiches, les prospectus mais aussi les expressions faciales et les codes vestimentaires du personnel de l'entreprise, ou encore l'aménagement des magasins. Les circuits interactifs (e-mails, blogs) viennent compléter les médias unidirectionnels comme la publicité.
- Les *circuits de distribution* servent à montrer, vendre et transporter le produit jusqu'à son utilisateur. Ils intègrent les distributeurs, les grossistes, les détaillants et les agents commerciaux.
- Les *circuits de service* aident à réaliser les transactions avec les acheteurs potentiels. Ils incluent les entrepôts, les sociétés de transport et de livraison, ainsi que les banques et les compagnies d'assurances.

3.5. Les médias payés, possédés et gagnés

Le développement du digital fournit aux entreprises de nouvelles manières d'interagir avec les clients. On peut regrouper les outils de communication en trois catégories[12].

- Les *médias payés* : ils incluent la télévision, la presse, la publicité sur le lieu de vente (PLV), l'achat de mots clés sur Internet, le parrainage et la promotion ; toutes ces méthodes permettent de montrer le message ou la marque moyennant finance.
- Les *médias possédés* : ce sont les réseaux de communication que l'entreprise possède, comme les sites Internet, les pages Facebook ou les comptes Twitter de la marque ou de l'entreprise.
- Les *médias gagnés* : il s'agit des circuits sur lesquels les consommateurs, la presse et d'autres acteurs communiquent sur la marque sans qu'elle n'ait payé pour cela. Ils reposent sur le bouche-à-oreille, le buzz, les blogs et le marketing viral[13].

3.6. Les impressions et l'engagement

Trois écrans permettent de contacter les consommateurs : la télévision, Internet et le téléphone mobile (auquel on associe les tablettes). Pour l'instant, le développement des écrans digitaux n'a pas réduit le temps passé devant la télévision, en partie parce que trois personnes sur cinq utilisent au moins deux écrans en même temps[14].

Les *impressions* correspondent au nombre de consommateurs exposés à une communication. Elles évaluent l'audience de la campagne, permettent d'établir des comparaisons entre différentes campagnes, mais non de connaître l'impact réel sur le consommateur.

L'*engagement* est le niveau d'attention et d'implication du consommateur envers une communication. Il reflète une réaction beaucoup plus active qu'une simple impression et peut potentiellement créer beaucoup de valeur pour l'entreprise. Parmi les mesures de l'engagement, on compte le nombre de *likes* sur Facebook, de retweets de messages Twitter, les commentaires sur un blog ou un site web, le partage de vidéos, etc.

3.7. La valeur et la satisfaction

Différentes offres se présentent à l'acheteur et celui-ci arrête son choix en fonction de la valeur qu'il leur attribue et qui reflète le rapport entre les bénéfices tangibles et intangibles qu'il en attend et les coûts. La *valeur* est un concept essentiel et résulte de la triade qualité/service/prix. On peut d'ailleurs considérer le marketing comme l'activité consistant à identifier, créer, communiquer, délivrer puis gérer la valeur auprès de clients.

La *satisfaction* correspond au jugement d'un individu qui compare la performance perçue d'un bien ou d'un service lors de sa consommation avec ses attentes préalables. Si la performance se situe en deçà des attentes, le client est déçu et insatisfait. Si les deux correspondent, il est satisfait. Si la performance va au-delà, il est très satisfait ou même enchanté.

3.8. La chaîne d'approvisionnement

La chaîne d'approvisionnement (en anglais *supply chain*) englobe tout ce qui est nécessaire à l'élaboration du produit fini, depuis les matières premières jusqu'aux pièces et composants intégrés au produit. La figure 1.3 montre la chaîne d'approvisionnement du café servi dans

des chaînes comme Starbucks, qui part, par exemple, des fermiers éthiopiens qui font pousser les grains de café et va jusqu'à la distribution aux consommateurs. Chaque acteur de la chaîne capte un pourcentage de la valeur totale créée par la chaîne d'approvisionnement. L'enjeu du commerce équitable est d'ailleurs d'obtenir une juste répartition de cette valeur, en particulier pour les fermiers du début de la chaîne. Lorsqu'une entreprise achète un concurrent ou s'intègre en amont ou en aval de la chaîne, son objectif est en général de capter une part plus importante de la valeur globale de la chaîne d'approvisionnement.

FIGURE 1.3 La chaîne d'approvisionnement du café

3.9. La concurrence

La concurrence englobe toutes les offres rivales, existantes ou potentielles, qu'un acheteur peut envisager d'acquérir. Supposons qu'un constructeur automobile ait besoin d'acier. Il peut recourir à plusieurs types d'entreprises, qui se trouvent donc en concurrence : il peut acheter directement auprès de grandes aciéries, comme ArcelorMittal, ou bien d'entreprises plus petites ; il peut aussi, pour certaines pièces, préférer l'aluminium, plus léger, ou le plastique, plus souple. À l'évidence, ArcelorMittal aurait tort de s'intéresser uniquement aux autres aciéries. Il convient toujours d'analyser la concurrence au sens large en intégrant les produits de substitution qui appartiennent à d'autres catégories. À terme, ils représentent souvent la menace concurrentielle la plus importante.

3.10. L'environnement marketing

Il faut distinguer l'environnement immédiat et le macroenvironnement. L'*environnement immédiat* comprend tous les acteurs impliqués dans la production, la distribution et la communication de l'offre : les fournisseurs, les distributeurs et les clients. Parmi les fournisseurs, on trouve ceux qui approvisionnent l'entreprise en produits mais aussi en services

(sociétés d'études de marché, agences de communication, banques et assurances, transporteurs, opérateurs de télécommunications…). Parmi les distributeurs, on trouve les revendeurs, les agents, les détaillants, les vendeurs et tous ceux qui sont en relation commerciale avec les clients.

Le *macroenvironnement* comprend six dimensions : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le contexte socioculturel et les aspects politico-réglementaires. Tous ces facteurs peuvent avoir un impact majeur sur le secteur d'activité, aussi doit-on déceler toute tendance significative et ajuster la stratégie marketing en conséquence. De nouvelles opportunités émergent constamment et contribuent au développement de propositions marketing inédites et ingénieuses.

4. Les nouvelles réalités du marketing

Sous l'impulsion de la technologie, de la mondialisation et de la responsabilité sociale, les marchés ont profondément changé depuis une dizaine d'années. Ces évolutions génèrent de nouveaux comportements, des opportunités et des défis.

4.1. La technologie

Le rythme et l'échelle des évolutions technologiques sont assez stupéfiants. L'Inde compte désormais 500 millions de téléphones mobiles et Facebook un milliard d'utilisateurs. Plus de la moitié des Africains ont accès à Internet au moins une fois par mois. Le développement rapide du e-commerce, la diffusion de l'Internet sur mobile et la pénétration croissante du web dans les pays émergents conduisent les entreprises à améliorer leur « bilan digital »[15].

Clarins. Cette entreprise a mené en 2012 une profonde refonte de sa stratégie digitale pour enrichir l'expérience client et améliorer sa performance opérationnelle. La marque a repensé son site Internet autour du thème « Explore Clarins » et décliné des versions mobiles, telles que l'application smartphone « Mon fil rouge beauté » qui offre une expérience susceptible de suppléer le conseiller beauté… et développe les ventes en m-commerce. La stratégie de communication multicanale s'appuie sur une chaîne YouTube qui prodigue des conseils vidéo autour des produits, la page Facebook pour renforcer la proximité avec les clients grâce des jeux tels que Spa Life décliné dans 16 langues, et des e-mailings pour valoriser la cliente en l'informant régulièrement des innovations. Pour enrichir l'expérience client, la marque a aussi testé les bornes interactives en point de vente, les Clarins Beauty Spots : dotées d'une webcam qui identifie et détermine le profil de l'utilisateur (sexe, âge), elles lui proposent une sélection de produits adaptés. Avec 10 % de croissance annuelle, la marque, leader du soin en Europe, souhaite devenir numéro un mondial à l'horizon 2023[16].

Des données massives sur tous les sujets sont à la portée des consommateurs et des marketeurs. Certains spécialistes prévoient que, d'ici à 2017, les directeurs marketing consacreront plus de temps aux technologies de l'information que les directeurs des systèmes d'information (DSI). Dans certaines entreprises, ces deux fonctions collaborent déjà très efficacement pour développer de nouveaux services et applications mobiles. Même les actions marketing traditionnelles sont affectées par la technologie.

Roche. Pour accroître l'efficacité de sa force de vente, le géant pharmaceutique l'a équipée d'iPad. Bien que l'entreprise dispose d'un système CRM (*Customer Relationship Management*, ou système GRC, gestion de la relation client en français) très performant, elle dépendait toujours de l'infor-

mation que ses vendeurs inséraient dans la base de données et de la rapidité avec laquelle ils la saisissaient. Les ratés étaient nombreux. Grâce aux iPad, la force de vente peut entrer les informations en temps réel, améliorant ainsi la qualité des données insérées tout en libérant du temps pour les autres tâches[17].

4.2. La mondialisation

Le monde est devenu plus petit. Les évolutions technologiques en matière de transport et de communication facilitent l'internationalisation des entreprises et permettent aux consommateurs d'acheter des biens et des services dans différents pays. En 2025, la consommation annuelle des pays que l'on appelle encore « émergents » s'élèvera à 25 milliards de dollars et générera plus de 70 % de la croissance mondiale du PIB. Ces nations représenteront 56 % de la consommation mondiale de services financiers en 2050, contre 18 % en 2010. Dans des pays comme l'Inde, le Pakistan ou l'Égypte, l'âge médian est inférieur à 25 ans. C'est aux Philippines, en Chine et au Pérou que les classes moyennes connaissent la plus forte croissance. Ces évolutions modifient les marchés prioritaires des grandes marques, qui se tournent vers les pays à forte croissance. Elles affectent également la manière d'innover puisque l'on applique dans un pays les idées développées dans un autre.

Canal+. L'Afrique est devenue un territoire clé pour le groupe audiovisuel qui ne connaît plus de croissance en France. Le marché est très porteur puisqu'il représentera, selon Canal+, 750 millions d'individus dans les prochaines décennies. Parmi eux, une classe moyenne en pleine croissance, prête à dépenser 7 € par mois pour s'abonner à l'offre Canal. Fort de 1,3 million d'abonnés en Afrique, trois fois plus qu'il y a trois ans, le groupe vient donc de lancer une nouvelle chaîne, A+, entièrement dédiée aux contenus africains. Les séries, essentiellement africaines, occupent 70 % de la grille, à côté du sport ou de l'économie. A+ offre également une nouvelle fenêtre de diffusion pour les programmes déjà proposés sur la chaîne Canal+ comme la série sud-africaine à succès *Wild*[18].

4.3. La responsabilité sociale

La pauvreté, la pollution, le manque d'eau et le réchauffement climatique exigent de se mobiliser. Les entreprises peuvent jouer un rôle dans l'amélioration des conditions de vie. Nombre d'entre elles ont renforcé l'importance accordée en interne à la responsabilité sociale[19]. Parce que le marketing produit des effets allant au-delà de l'entreprise et du consommateur pour affecter la société dans son ensemble, les responsables marketing doivent analyser le contexte éthique, environnemental et social dans lequel s'inscrivent les actions réalisées.

PSA Peugeot Citroën. Le groupe automobile intitule désormais son rapport annuel « Rapport d'activité et de développement durable ». Sa communication sur ses actions en faveur de l'environnement s'adresse de manière différenciée à chaque partie prenante. Auprès des clients, le groupe adopte à la fois un discours pragmatique et moral : il souligne que ses véhicules donnent accès aux bonus gouvernementaux en faveur des voitures propres, tout en adoptant des slogans du type « Réduisez votre empreinte carbone ». Auprès des employés, le groupe communique sur sa participation à des programmes de recherche et son soutien à des organisations qui œuvrent en faveur de l'environnement. À destination des actionnaires, le discours est avant tout pragmatique : il fait de la préservation des ressources en eau, électricité, etc., un argument d'optimisation des coûts[20].

L'optique marketing traditionnelle sous-estime les conflits latents entre les désirs des consommateurs, leur intérêt et le bien-être collectif à long terme. Les consommateurs apprécient ainsi les fast-foods, mais ceux-ci ont des effets négatifs sur la santé et l'environnement. Il faut donc faire évoluer les pratiques afin de concilier ces trois impératifs.

Dans le chapitre 23, nous analyserons en détail les différentes approches que les entreprises peuvent développer dans le cadre d'un marketing socialement responsable. Il ne faudrait cependant pas croire que cette approche soit toujours facile à réaliser[21]. Dès qu'une entreprise choisit de communiquer sur ses actions relevant de la responsabilité sociale, elle se place « sous le feu des projecteurs ». Les consommateurs et les médias sont parfois suspicieux à l'égard de telles démarches et les taxent d'opportunisme. C'est particulièrement vrai en France. En conséquence, plus d'un tiers des grandes entreprises y taisent leurs actions socialement engagées[22]. Les esprits évoluent pourtant depuis que les préoccupations sociétales et environnementales occupent une place plus importante dans l'esprit des consommateurs-citoyens.

zoom — **Parvenir à construire le marketing 3.0**

Les consommateurs d'aujourd'hui veulent que les responsables marketing les traitent comme des êtres humains et pensants, et intègrent le fait que leurs besoins vont au-delà du consumérisme. Le marketing 3.0 rend obsolètes les modèles d'antan centrés sur le produit et le consommateur pour intégrer une approche centrée sur les valeurs et les émotions. Il repose sur trois éléments :

- Une *forte dimension collaborative* implique la participation accrue des consommateurs. Les médias sociaux comme Facebook et Wikipédia ont changé la manière de traiter les consommateurs et d'interagir avec eux. Les marques organisent des concours de films diffusés sur YouTube. Des plateformes d'*open innovation* comme eYeka permettent d'organiser des concours d'idées ou de campagnes entre les consommateurs.
- *La mondialisation* conduit de nombreuses marques à avoir une portée mondiale. Mais cette évolution laisse la place à des marques pertinentes au plan culturel qui se positionnent comme une alternative nationale ou locale aux marques globales.
- *Le développement de la société créative* au sein de l'économie renforce la part des valeurs dans la culture des entreprises, leur vision et leur mission. Elle s'appuie sur le développement des industries créatives, depuis les jeux vidéo qui renforcent la dimension gaming du marketing jusqu'au design dont l'influence se développe dans tous les secteurs.

Selon Philip Kotler, Hermawan Kartaya et Iwan Setiawan, le futur du marketing sera horizontal : de consommateur à consommateur. La crise économique a réduit la confiance dans le marché. Les consommateurs s'adressent les uns aux autres pour disposer d'une information crédible quand ils choisissent des produits.

Sources : Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, et Iwan Setiawan, *Marketing 3.0*: *From Products to Customers to the Human Spirit*, Hoboken : Wiley, 2010. Voir aussi Jim Stengel, *Grow*: *How Ideals Power Growth and Profit at the World's Greatest Companies*, New York : Crown, 2011.

5. Un environnement de marché profondément transformé

Les trois forces que sont la technologie, la mondialisation et la responsabilité sociale, ont profondément transformé le marché, en conférant de nouvelles capacités aux consommateurs et aux entreprises. La structure des circuits a également changé, et la concurrence s'est renforcée.

5.1. Les nouvelles possibilités des consommateurs

Les consommateurs ont plus de pouvoir qu'auparavant, en premier lieu sous l'effet de la technologie et du développement massif des médias sociaux. Mais ils sont aussi prêts à changer de marque à la moindre déception ou si le traitement dont ils bénéficient ne leur convient pas. La diffusion de l'information et la mobilité accrue leur permettent de prendre des décisions plus avisées et de partager leurs expériences et leurs opinions avec un nombre infini de personnes :

- *Ils utilisent Internet pour s'informer et pour acheter.* À la maison, au bureau, sur mobile, ils peuvent comparer les prix et les produits, consulter les avis des utilisateurs, commander en ligne à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, contourner les offres locales et réaliser ainsi des économies substantielles. Ils peuvent aussi regarder les produits en magasin, puis acheter en ligne. Parce que chacun a désormais accès à toute information, les entreprises réalisent l'importance de la transparence et de la cohérence entre les discours et la réalité.
- *Ils se renseignent, communiquent et achètent en mouvement* grâce à leurs smartphones et à leurs tablettes. Il existe un téléphone mobile pour deux habitants de notre planète et l'on produit chaque jour dix fois plus de mobiles que l'on ne fait d'enfants.
- *Ils utilisent les médias sociaux pour donner leur avis et exprimer leur fidélité à certaines marques.* Sur Facebook, Twitter, Flickr, Wikipédia ou YouTube, les clients expriment leur opinion sur les produits, les services et les marques, échangent des informations et organisent des événements impromptus. Ils se regroupent sur des forums liés à des centres d'intérêt communs. Ainsi, les hôtels connaissent l'importance que les clients accordent aux forums comme Tripadvisor.com pour opérer leurs choix. Les marques ne maîtrisent plus l'information qui les concerne et doivent analyser en permanence ce qui se dit sur elles.
- *Ils interagissent avec les entreprises.* En s'abonnant ou en se désabonnant des listes de diffusion, ils choisissent les informations et les promotions qu'ils veulent recevoir, et évitent les autres.
- *Ils participent aux différentes phases de production des produits et services*[23], en assemblant eux-mêmes certains produits (cuisines, installation Internet), en les customisant, en réalisant eux-mêmes les activités d'encaissement automatique (caisses de parking, caisses automatiques de supermarché), et en contribuant aux processus de création et de développement des entreprises : les clients donnent des idées d'innovation ou de communication pour la marque, et testent les innovations en cours de développement.
- *Ils refusent certains types de marketing.* La critique du marketing n'est pas nouvelle. Toutefois, de nouveaux mouvements ont vu le jour depuis quelques années. Ils sont amplifiés par le web qui permet de les diffuser largement et rapidement : qu'il s'agisse de pétitions, de *sit-in* virtuels, d'actions de défiguration de sites, de parodies de sites web, ou encore de blogs de contestation, la cyber-résistance peut rapidement prendre de l'ampleur[24]. Mais les actions de résistance vont au-delà du web et prennent des formes variées, depuis des comportements individuels fondés sur le refus de l'hyperconsommation jusqu'à des mouvements collectifs dénonçant le rôle du marketing dans la société[25]. Les Casseurs de pub, qui décryptent très bien les pratiques du marketing, les

contournent et incitent à rejeter les marques[26]. Dans un autre style, les « mouvements d'autoréduction » consistent à occuper des points de vente, exiger des réductions de prix ou refuser de payer. Il y a quelques années, une trentaine de consommateurs ont rempli des paniers dans un grand magasin de Rennes et refusé de les payer ; après négociation avec le directeur du magasin, ils ont pu emporter dix paniers qu'ils ont redistribués à des chômeurs devant les bureaux de Pôle emploi[27]. Il s'agit alors d'actes militants émanant à la fois de personnes en situation économique précaire, qui se sentent exclues de la société de consommation, et de personnes remettant en cause le rôle économique et social de la grande distribution. D'autres actions, enfin, consistent à rejeter des pratiques marketing spécifiques, et notamment l'envoi de messages personnalisés à partir des données individuelles dont disposent les entreprises. L'envoi de messages géolocalisés sur le téléphone mobile, par exemple, est parfois perçu comme une intrusion dans la vie privée.

5.2. Les nouvelles possibilités des entreprises

En parallèle, ces évolutions ont offert de nouvelles possibilités aux entreprises :

- *Utiliser Internet comme source d'information et réseau de distribution, et pour proposer des produits customisés.* Les sites web des entreprises présentent leurs produits et services, leur histoire, leur vision, leurs offres d'emploi, etc. Une entreprise peut également fabriquer des produits adaptés à chaque client une fois que celui-ci a indiqué sur le web les caractéristiques qu'il recherche. Ainsi, on peut acheter des bonbons M&M's avec son nom inscrit dessus ou des bouteilles de ketchup Heinz avec un message personnalisé.
- *Rassembler une information riche sur les marchés, les clients, les prospects et les concurrents.* On peut utiliser le web pour organiser des réunions de groupes en ligne, envoyer des questionnaires ou rassembler des données primaires. On peut avoir des informations individuelles sur les achats, les préférences, les caractéristiques démographiques et la rentabilité de chaque client.
- *S'adresser rapidement et efficacement aux consommateurs grâce aux médias sociaux et au marketing sur mobile, à travers des publicités, promotions et informations ciblées.* Les technologies GPS permettent de localiser les consommateurs et de leur envoyer des messages sur leur téléphone mobile intégrant une promotion ou une publicité relative à une boutique près de laquelle ils se trouvent.
- *Améliorer les pratiques d'achat, de recrutement, de formation et de communication.* Les entreprises peuvent recruter sur Internet et proposent de plus en plus de formations en ligne à destination des employés et des distributeurs. Les réseaux en ligne des entreprises permettent aux employés de se contacter, et d'échanger des idées et des conseils.

> **General Motors.** Afin de se doter d'un portail interne unique qui transcende les différentes divisions, l'entreprise a lancé la plateforme mySocrates qui contient des informations, des annonces, des liens et des données historiques. Ce portail a permis au groupe d'économiser 12 millions d'euros lors de ses quatre premières années d'utilisation[28].

- *Optimiser les coûts.* Les acheteurs en entreprise peuvent comparer les caractéristiques et les prix des produits en quelques secondes, ou recourir aux *enchères descendantes* dans

lesquelles les vendeurs en concurrence baissent progressivement leurs prix pour gagner le contrat. Internet permet également une amélioration et un suivi plus fin de la logistique et des opérations, ce qui a un impact positif en termes de coût et de qualité du service.

5.3. Des circuits de distribution transformés

La transformation de la distribution et la désintermédiation ont fait évoluer les circuits de distribution :

- *La transformation de la distribution.* La distribution physique en magasin subit la concurrence de la vente à distance, par catalogue et par Internet. En réaction, se développent des pratiques nouvelles visant à faire de la visite des magasins et des centres commerciaux une activité agréable et divertissante, proche d'un loisir. Les boutiques vendent désormais une expérience plutôt qu'un assortiment de produits. C'est pourquoi on parle de *marketing expérientiel* du point de vente[29].

Source illustration : Image : © Shutterstock / Settawat Udom.

Cosmétiques Mac. Cette division du groupe Estée Lauder connaît un succès important, notamment grâce à son approche expérientielle. On ne vient pas dans les 1 000 boutiques Mac pour simplement acheter un rouge à lèvres Viva Glam ou une cire modelante pour les sourcils. On va y rencontrer des « artistes » pour une consultation gratuite et une leçon de maquillage. Les « artistes » sont formés pour faire en sorte que les clientes repartent en ayant le sentiment qu'elles ont expérimenté des pratiques nouvelles, « qu'elles peuvent faire la même chose à la maison » et qu'elles ont vécu une « expérience artistique »[30].

- *La désintermédiation.* Les acteurs clés du web comme Amazon ont supprimé des intermédiaires pour la livraison des produits et services. En réaction, les entreprises traditionnelles font de la réintermédiation en devenant des acteurs *brick & click* et en ajoutant des services en ligne à leurs propositions.

5.4. L'intensification de la concurrence

La mondialisation a généré une concurrence intense entre les marques locales et globales, renforcée par le pouvoir important des distributeurs qui contrôlent les linéaires et mettent en avant leurs propres marques, appelées marques de distributeurs (MDD). De nombreuses marques reconnues couvrent un nombre croissant de catégories de produits plus ou moins proches, devenant des *mégamarques*.

Dans de nombreuses régions du monde, des secteurs autrefois très réglementés sont progressivement ouverts à la concurrence. En Europe, la *déréglementation* s'est souvent produite sous l'impulsion des directives européennes. Elle concerne aujourd'hui les secteurs de l'énergie, du courrier postal et du transport ferroviaire. On assiste en parallèle à la *privatisation* de nombreuses entreprises publiques et à l'ouverture à des investisseurs privés.

5.5. Le marketing en pratique

Toutes ces évolutions ont profondément modifié la manière de faire du marketing, comme en témoigne l'exemple de Coca-Cola (voir cas 1.3). Les entreprises doivent innover constamment afin de rester en phase avec les attentes des clients. Il leur faut trouver un équilibre entre la communication digitale sur les médias sociaux, les moteurs de recherche et les téléphones mobiles, et les outils et les médias plus traditionnels. Il s'agit aujourd'hui de combiner les pratiques efficaces d'autrefois avec les nouvelles réalités des marchés, et ce dans une période économique difficile où l'on doit être vigilant sur chaque euro investi et démontrer le retour sur investissement de chaque dépense. En effet, les responsables marketing doivent de plus en plus adopter une approche financière consistant à mesurer le retour sur investissement de chaque opération.

1.3 Cas d'entreprise

Comment Coca-Cola a réinventé son approche marketing

Coca-Cola modifie radicalement ses pratiques marketing, principalement par l'ajout d'une forte dimension digitale à ses outils traditionnels. Cette nouvelle approche consiste à faire passer les consommateurs des *impressions* aux *expressions*, et des *transactions* aux *conversations*.

Coca-Cola définit les expressions des consommateurs comme tout type de relation établie avec le contenu de la marque : un commentaire, un « *like* » ou un partage sur Facebook, un tweet, une photo ou vidéo téléchargée. *Coca-Cola* cherche à mettre en ligne des communications qui se partagent aisément afin de générer des impressions, mais aussi d'inciter les clients à produire des expressions qui s'associent à la ligne de communication et la prolongent.

Ces communications se concentrent sur les thèmes du bonheur et de l'optimisme, au centre du positionnement de la marque. En voici une application réussie : la vidéo du distributeur automatique *Hug Me* de Singapour qui distribue des canettes de *Coca-Cola* quand les gens le serrent dans leurs bras. En une semaine, la vidéo a généré 112 millions d'impressions.

L'entreprise expérimente activement, attribuant 70 % de son budget à des opérations qu'elle sait efficaces, 20 % à leur amélioration, et 10 % à des expérimentations. Elle sait que ces dernières peuvent générer des échecs, mais estime qu'il faut prendre des risques pour apprendre et s'améliorer. Même dans ses actions publi-promotionnelles traditionnelles, elle recherche l'innovation. En 2013, *Coca-Cola* a par exemple lancé l'opération « Partagez un *Coca-Cola* » en inscrivant sur les étiquettes de ses bouteilles les 150 prénoms les plus portés dans chaque pays. Elle a ainsi offert aux consommateurs des bouteilles personnalisées avec leurs prénoms tout en favorisant une opération de marketing viral puisque les clients étaient incités à offrir le produit ou à le prendre en photo. Cette opération a permis d'enrayer l'érosion des ventes aux États-Unis et de les développer en Europe.

Coca-Cola accorde également beaucoup d'importance au leadership et aux causes culturelles qui bénéficient aux autres. La mission de son projet Artic Home est de protéger l'habitat des ours polaires, qui ont pendant des années été mis en scène en format animé dans ses publicités de fin d'année. *Coca-Cola* a attiré l'attention vers le projet en commercialisant des canettes blanches, à la place de leur couleur rouge traditionnelle.

Sources : Joe Tripodi, « Coca-Cola Marketing Shifts from Impressions to Expressions », *Harvard Business Review*, HBR Blog Network, 27 avril 2011 ; *Adweek*, 19 juin 2012 ; *Business Standard*, 3 novembre 2011 ; www.warc.com, 6 septembre 2012 ; www.e-marketing.fr, 15 mars 2013 ; *Stratégies Magazine* avril 2013 ; www.lefigaro.fr, 25 mai 2014.

Source illustration : © Coca-Cola.

Comme le soulignait David Packard de Hewlett-Packard, « le marketing est bien trop important pour être uniquement confié aux responsables marketing ». Effectivement, le marketing ne doit pas être réalisé par les seuls services marketing. Tout employé influence la prestation perçue par le client et il faut que les différents départements pensent marketing. Le travail interdépartement est essentiel pour piloter des processus clés comme l'innovation, le développement de nouveaux marchés, la conquête et la fidélisation des clients, etc.

Toutes ces évolutions expliquent que le marketing de demain sera profondément différent de celui des années passées (voir zoom).

zOOm

Quel marketing pour demain ?

À l'occasion des vingt ans de la revue *Décisions Marketing*, les rédacteurs en chef successifs se sont penchés sur l'évolution du marketing. Soulignons quelques-unes des perspectives identifiées.

- *Le marketing doit se réinventer dans un contexte de désintermédiation*, où il perd son rôle d'interface exclusive. Chacun dans l'entreprise peut désormais avoir accès aux clients, sans passer par le service marketing. Ainsi, les données sur le marché seront en partie issues du *big data,* auquel tous les services de l'entreprise auront accès. Ce seront les statisticiens plutôt que les marketeurs qui procéderont à leur analyse. Les processus d'innovation seront fondés sur la cocréation et le *crowdsourcing* plus que sur les tests de concept et de produit traditionnellement confiés au marketing.
- La *question de l'éthique* est d'autant plus cruciale que la communication commerciale sur Internet arrive souvent masquée. Elle s'appuie sur des consommateurs ambassadeurs, en réalité intéressés, voire rémunérés, par l'entreprise, et sur le bouche-à-oreille des médias sociaux. Le géomarketing et les données individualisées alimentent les craintes relatives à la protection des données personnelles. On peut se demander si la prise de pouvoir des consommateurs générera une importance accrue des clients et de leur satisfaction ou, au contraire, entraînera des manipulations du partage de la valeur créée autour des biens et services.
- *Les décisions marketing évoluent*. Plusieurs phénomènes sont à l'œuvre. D'une part, les décisions s'appuient de plus en plus sur des *marketing analytics* qui établissent des connexions entre les opérations marketing et les mesures de performance. D'autre part, les décisions marketing sont souvent une succession de *microdécisions rapides et ponctuelles* fondées sur les données disponibles en temps réel, et reposent de moins en moins sur une stratégie planifiée et structurée. Cette évolution est générale et porte l'ensemble des décisions des entreprises : la rapidité, la flexibilité, l'ajustement aux évolutions du marché comptent tout autant que la cohérence dans la durée.
- *Il faut concilier des temps différents*, entre d'une part l'obsession de la rapidité, la demande d'efficacité immédiate et l'accès à l'information en temps réel, et d'autre part la quête de valeurs liées à une vision de long terme et à l'importance accrue accordée à la responsabilité sociale.

Ces deux phénomènes se télescopent. *La difficulté à concilier efficacité et éthique pose le problème de la légitimité du marketing*, en interne à l'organisation et en externe dans la société. Pierre Volle recommande de sortir de ce dilemme par le haut en réhabilitant le long terme, en analysant lucidement l'impact des actions réalisées sur les consommateurs-citoyens et sur la société en général, et en mobilisant tous les acteurs liés au marketing : praticiens, consommateurs-citoyens, universitaires.

Sources : Bernard Pras, « Marketing, présent et avenir : une question de tempo et de synchronisation » ; Christophe Bénavent, Delphine Manceau, Francis Salerno, Elisabeth Tissier-Desbordes, Jean-François Trinquecoste, Eric Vernette et Pierre Volle, « Éclairages sur le marketing de demain : prises de décisions, efficacité et légitimité », tous deux dans *Décisions Marketing* n° 72, 2013.

6. L'optique de l'entreprise

Compte tenu de ces nouvelles réalités, quelle optique guide les efforts marketing d'une entreprise ? Les entreprises adoptent de plus en plus une optique de marketing holiste. Pour comprendre en quoi elle consiste, il convient d'identifier les différentes optiques envisageables dans le pilotage d'une organisation.

6.1. L'optique production

C'est l'une des approches les plus anciennes. Elle suppose que le consommateur choisit les produits en fonction de leur prix et de leur disponibilité. Le rôle prioritaire du gestionnaire est alors d'accroître l'efficacité de la production, de réduire les coûts et de distribuer massivement ses produits. L'optique production semble appropriée dans deux cas : lorsque la demande est massive et peu fortunée (comme dans de nombreux pays en développement) ; et lorsque l'entreprise veut baisser substantiellement le coût du produit afin d'élargir le marché.

Tata. Le conglomérat indien Tata a fait irruption sur le marché automobile en 2009 avec la commercialisation de la voiture la moins chère au monde : la Tata Nano, vendue à moins de 1 850 €. Elle est produite en Inde dans les usines du Bengale, là où le coût de la main-d'œuvre est parmi les plus faibles en Asie, et a également ouvert des unités d'assemblage en Afrique. Après un accueil initial positif des médias et du public indien, le modèle a été pénalisé par des retards de production. Il n'a finalement pas atteint les chiffres de ventes escomptés, avec un total de 240 000 unités en six ans. Tata a néanmoins poursuivi ses efforts avec le lancement de nouvelles versions améliorées et plus coûteuses (comme la Gen X Nano en 2015) et l'annonce, la même année, d'un projet de voiture à air comprimé en partenariat avec la société française MDI[31].

6.2. L'optique produit

Cette deuxième approche repose sur l'idée que le consommateur préfère le produit qui offre la meilleure qualité ou les meilleures performances. L'entreprise doit alors améliorer en permanence la qualité de ses produits. Le risque est de « tomber amoureux » du produit sans s'intéresser aux attentes du marché. Un produit meilleur peut ne pas attirer le public si sa performance ne trouve pas d'utilité auprès des clients ou s'il est commercialisé dans des conditions inadéquates. Depuis la bande vidéo Betamax jusqu'à l'avion supersonique Concorde, l'histoire commerciale est remplie d'innovations technologiques extrêmement performantes qui n'ont pas attiré un nombre suffisant d'acheteurs.

6.3. L'optique vente

Il s'agit de vendre le plus possible au plus grand nombre possible de clients, sans forcément se préoccuper de l'utilité réelle du produit pour les acheteurs. L'optique vente est fréquemment employée pour les produits non souhaités par les consommateurs ou par les entreprises en situation de surcapacité de production. Leur but est de *vendre ce qu'elles produisent plutôt que de produire ce qu'elles pourraient vendre.* Cependant, cette approche implique des risques importants car elle suppose que les clients qui achètent le produit sans en avoir réellement besoin ne le rendront pas et n'ébruiteront pas leur déception.

6.4. L'optique marketing

L'optique marketing[32], se préoccupe avant tout des clients en cherchant à analyser leurs souhaits et à y répondre. On ne cherche pas à identifier les bons clients pour son produit, mais les bons produits pour les clients que l'on souhaite attirer. L'optique marketing considère que, pour réussir, une entreprise doit créer, fournir et communiquer de la valeur aux clients qu'elle a choisi de servir, et ce de façon plus efficace que ses concurrents. La conception de Kinect TM de Microsoft (voir cas 1.4) constitue un bon exemple de système de jeu vidéo conçu en fonction de la cible visée, les « soft gamers ».

Theodore Levitt a bien exprimé le contraste entre vente et marketing[33] : « La vente se concentre sur les besoins du vendeur ; le marketing sur ceux de l'acheteur. La vente se préoccupe de convertir le produit du vendeur en monnaie sonnante et trébuchante ; le marketing, de satisfaire les désirs du client à l'aide du produit et de tout ce qui est associé à sa création, sa distribution et sa consommation. »

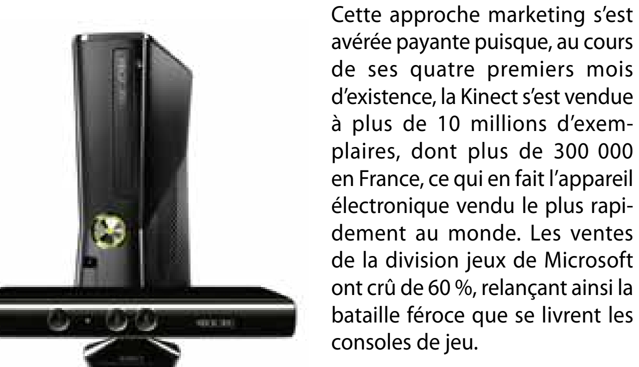
1.4 Cas d'entreprise

Kinect pour Xbox 360, un système de jeu vidéo conçu pour les *soft gamers*

La Kinect de Microsoft est un périphérique de la console Xbox 360 permettant de jouer sans manette grâce à la reconnaissance des mouvements et de la voix ; l'utilisateur peut ainsi être son propre personnage dans le jeu vidéo. Quelques années plus tôt, la Wii de Nintendo exigeait de tenir une manette en main. La Kinect, elle, n'implique aucun accessoire pour détecter les mouvements du corps. Le système repose sur la capture d'images en 3D pour reproduire à l'écran les mouvements du joueur.

Alors que la Xbox 360 attirait jusque-là principalement les « *gamers* », la Kinect a été conçue pour élargir la cible à une nouvelle catégorie d'utilisateurs : les *soft gamers*, auxquels la Wii s'était déjà adressée quelques années auparavant. Il s'agit des amateurs occasionnels de jeux vidéo, plutôt des femmes, âgées de 25 à 40 ans, dont une majorité de mères de famille. Le système technique et l'absence de manette leur permettent de jouer très librement, en bougeant, en sautant, en se penchant, avec leurs enfants, rendant le jeu vidéo particulièrement ludique et convivial.

La campagne de lancement a été conçue pour atteindre cette nouvelle cible. Outre une vaste campagne publicitaire, Microsoft a orchestré une campagne de marketing viral visant à cibler des *influenceurs*, parmi lesquelles des femmes de 18 à 45 ans dont certaines actrices de cinéma ou présentatrices à la télévision. Ces leaders d'opinion ont reçu des consoles. En contrepartie, ils devaient organiser des fêtes privées ou des concours de danse, pour faire découvrir en avant-première la console à leurs amis et relayer cet événement sur Facebook ou Twitter. L'organisation de ces soirées Kinect autour d'invités VIP a permis de toucher des consommateurs qui n'auraient spontanément jamais essayé la console.



Source illustration : Xbox 360 et capteur Kinect, source : Microsoft.

Cette approche marketing s'est avérée payante puisque, au cours de ses quatre premiers mois d'existence, la Kinect s'est vendue à plus de 10 millions d'exemplaires, dont plus de 300 000 en France, ce qui en fait l'appareil électronique vendu le plus rapidement au monde. Les ventes de la division jeux de Microsoft ont crû de 60 %, relançant ainsi la bataille féroce que se livrent les consoles de jeu.

Sources : *Stratégies*, 10 novembre 2010 ; *Challenges*, 10 mars 2011 ; *Management*, juin 2011.

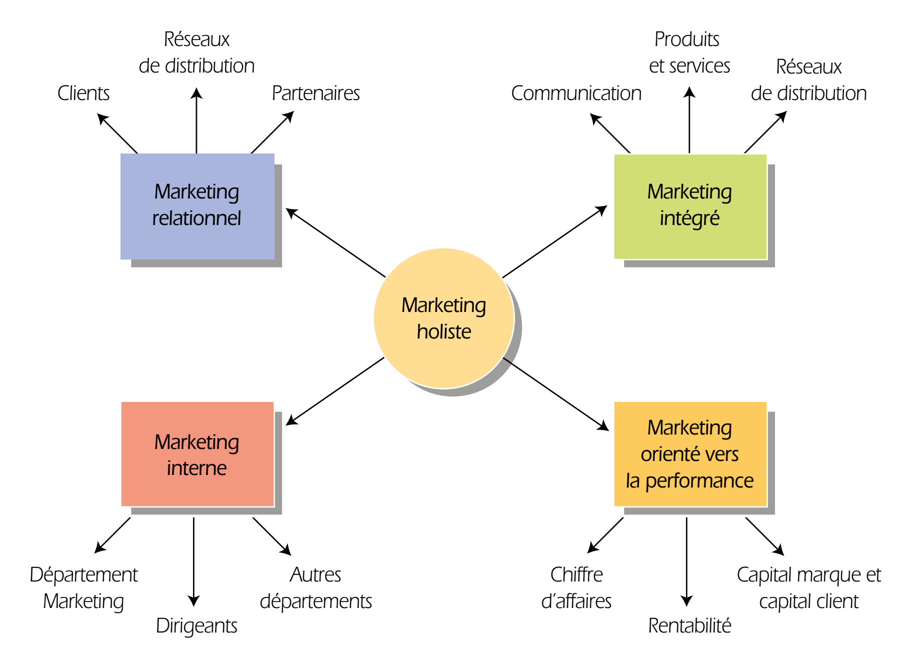
6.5. L'optique marketing holiste

Les nouvelles réalités marketing du début du XXIe siècle conduisent les entreprises les plus performantes à intégrer une approche plus complète et plus interdépendante.

Le ***marketing holiste*** consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Le marketing holiste reconnaît que tout compte en matière de marketing et qu'une vision large et intégrée est nécessaire.

Cette optique met en avant la largeur d'application du marketing et la complexité des pratiques actuelles. La figure 1.4 souligne les quatre composantes du marketing holiste, analysées tout au long de cet ouvrage.

FIGURE 1.4 Les quatre dimensions du marketing holiste



6.6. Le marketing relationnel

De plus en plus, le marketing cherche à développer des relations étroites et durables avec tous les individus et organisations susceptibles d'affecter le succès de l'entreprise[34].

Le ***marketing relationnel*** a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur confiance et leur préférence à long terme. Les clients concernés sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise.

Le marketing relationnel vise à analyser en détail les caractéristiques, les habitudes et les désirs des clients en vue d'obtenir une part croissante de leurs achats et de développer leur fidélité. On évalue leur valeur à vie et l'on conçoit des offres et des prix permettant

de les rendre rentables sur le long terme. On cherche ainsi à développer la part de leurs portefeuilles d'achat en leur offrant une large variété de produits et services, et en favorisant la vente croisée et la montée en gamme. Une banque peut ainsi limiter la multi-bancarisation en vendant plus de comptes à chaque client, alors qu'un fabricant de produits alimentaires cherche à capter une « part d'estomac » plus importante de ses consommateurs.

Aujourd'hui, il ne s'agit pas seulement de faire de la gestion de la relation client (en anglais, *Customer Relationship Management* ou CRM), mais de la gestion des relations avec les partenaires (*Partner Relationship Management* ou PRM) auprès des quatre types d'acteurs essentiels pour l'entreprise : ses clients, ses employés, ses partenaires marketing (fournisseurs, distributeurs, revendeurs, agences prestataires de services) et les membres de la communauté financière (actionnaires, investisseurs, analystes). La construction de relations fortes exige de comprendre les ressources et les compétences de chacun, ses besoins, ses objectifs et ses motivations. Le stade ultime est la construction d'un *réseau marketing* qui intègre l'entreprise et toutes les parties prenantes dans un système rentable pour chacun. De nombreuses entreprises préfèrent être propriétaires des marques plutôt que des actifs physiques, et se concentrent sur les activités clés en nouant des contrats de sous-traitance ou de partenariat pour les opérations que leur réseau peut réaliser de manière plus efficace et moins coûteuse qu'elles.

6.7. Le marketing intégré

Les différentes activités marketing doivent être conçues et réalisées de telle manière que le tout génère plus de valeur pour les clients que la somme des parties qui le composent. Les deux idées fondamentales du marketing intégré sont les suivantes : 1) différentes activités marketing créent, communiquent et fournissent de la valeur pour les clients ; et 2) chaque opération doit être imaginée et conçue en gardant les autres opérations à l'esprit. Ainsi, lorsqu'une clinique achète une machine qui réalise des IRM à la division Systèmes médicaux de General Electric (GE), elle souhaite une installation adéquate de l'équipement, une bonne maintenance, ainsi que les formations qui doivent accompagner l'achat.

En matière de distribution, on évalue chaque canal envisagé en fonction de son effet direct sur les ventes et de l'image de marque, mais aussi de son effet indirect lié aux interactions avec les autres canaux. Quant à la communication, on privilégie des actions complémentaires qui se renforcent mutuellement : on choisit la publicité télévisée, radio et presse, les relations publiques, le parrainage et/ou la communication sur Internet de manière que chaque opération soit efficace en tant que telle, mais améliore aussi l'impact des autres. Chaque outil transmet un message cohérent.

Islande. Tandis qu'elle souffrait déjà fortement des retombées de la crise de 2008, l'Islande a vécu une nouvelle mésaventure en avril 2010 avec l'irruption inattendue du volcan Eyjafjallajökull. Le nuage de cendres provoqué par l'événement a bloqué le transport aérien européen, générant une couverture presse très négative et des réactions hostiles dans toute l'Europe. Dans un pays où le tourisme génère 20 % des ressources financières externes, les autorités publiques ont alors décidé de lancer la campagne « Inspirés par l'Islande », fondée sur l'information selon laquelle 80 % des touristes qui visitent l'Islande recommandent cette destination à leur entourage. Les particuliers

ont été invités à raconter leur vision de l'Islande, et à encourager autrui à participer *via* un site web, Twitter, Facebook ou Vimeo. Des stars comme Yoko Ono et Eric Clapton ont ainsi raconté leur expérience de l'Islande, et des concerts ont généré une bonne couverture presse. Des webcams installées à travers le pays ont montré en temps réel qu'il n'était pas couvert de cendres, mais bien vert. La campagne remporta un franc succès avec 22 millions d'histoires créées dans le monde, et des réservations touristiques nettement au-delà des prévisions[35].

6.8. Le marketing interne

Le marketing interne consiste à former et motiver les employés pour qu'ils souhaitent servir au mieux les clients. Il s'agit de faire en sorte que tout employé et tout responsable adopte les principes du marketing. Le marketing interne est aussi important, et même plus, que le marketing externe, car il est inutile de promettre aux clients un excellent niveau de service si le personnel n'est pas en mesure de l'assurer.

Le marketing ne réussit que si les différents départements travaillent ensemble pour répondre aux attentes des clients. Mais cet alignement n'est pas toujours aisé. Ainsi, le directeur marketing d'une compagnie aérienne européenne souhaitait augmenter sa part de marché. Sa stratégie consistait à accroître la satisfaction en changeant les repas servis à bord, en améliorant la propreté des sièges, en formant davantage le personnel et en baissant les prix. Pourtant il n'avait pas autorité sur ces sujets. C'était le service « *catering* » qui choisissait les repas ; le service maintenance qui s'occupait du nettoyage ; le service du personnel qui recrutait les hôtesses ; et le service finance qui élaborait les tarifs. Parce que chacun de ces services cherchait à optimiser ses propres coûts et son propre fonctionnement, le directeur marketing ne pouvait pas mettre en place un plan d'action marketing intégré.

Pour que les différents départements travaillent de concert, il faut que la direction de l'entreprise prône clairement une vision orientée vers le marché (voir zoom et check-list). En réalité, le marketing interne exige un alignement vertical avec la direction de l'entreprise et un alignement horizontal entre départements afin que chacun comprenne et soutienne l'effort marketing.

zoom — Le concept d'orientation marché

Le concept d'orientation marché correspond à l'idée selon laquelle la rentabilité à long terme d'une entreprise est plus forte lorsqu'elle se préoccupe en permanence et dans l'ensemble de ses départements de satisfaire le marché auquel elle s'adresse. Ce concept défend donc l'idée que le marketing n'est pas l'apanage d'un département, mais qu'il s'agit d'une culture organisationnelle transversale qui doit être présente dans l'ensemble des services de l'entreprise.

On a longtemps défini l'orientation marché de deux manières distinctes :

- L'approche comportementale défendue par Kohli et Jaworski est fondée sur l'idée que l'orientation mar-

ché repose sur un ensemble de comportements organisationnels : les entreprises orientées vers le marché rassemblent des informations sur les besoins actuels et futurs des clients, les diffusent dans les différents départements de l'entreprise et prennent leurs décisions en fonction de ces informations.

- L'approche culturelle développée par Narver et Slater considère que l'orientation marché est avant tout une culture organisationnelle générale.

Ces deux approches sont aujourd'hui réconciliées autour de l'idée que la culture d'orientation marché précède l'adoption de comportements organisationnels dont ils sont la manifestation.

En réalité, l'orientation marché est composée de plusieurs facteurs : l'*orientation clients* correspond à la compréhension fine des besoins des clients ; l'*orientation concurrents*, à la compréhension de la manière dont les concurrents réagissent aux besoins des clients ; et l'*orientation technologie*, à l'identification des technologies permettant de répondre à ces besoins. Certains auteurs y ajoutent l'*orientation distributeurs*. En outre, et peut-être surtout, une entreprise orientée marché se caractérise par une forte *coordination multifonctionnelle* qui permet la dissémination de ces informations dans l'entreprise et l'utilisation coordonnée des ressources pour proposer une valeur supérieure aux clients.

De nombreux travaux ont montré que les entreprises davantage orientées vers le marché sont plus performantes que les autres au plan commercial et financier. Par exemple, une étude réalisée sur 7 500 entreprises françaises montre qu'une plus forte orientation client se traduit par des profits et un excédent brut d'exploitation (EBITDA) accrus, *a fortiori* sur les marchés en croissance, très concurrentiels et en situation d'incertitude. D'autres travaux insistent sur le fait que l'orientation marché ne doit pas seulement être réactive, mais proactive pour prendre en compte les besoins latents des clients en vue d'anticiper leurs réactions à des produits très innovants.

Sources : Sandra Pekovic et Sylvie Rolland, « L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 4, 2012, p. 11-38 ; David Gotteland, Christophe Haon et Caroline Gauthier, « L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1, 2007, p. 45-60 ; Jean-Jacques Lambin et Ruben Chumpitaz-Caceres, « L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 1-30 ; Rohit Deshpandé et Frederic Webster, « Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda », *Journal of Marketing*, vol. 53, n° 1, 1989, p. 3-15 ; A. Kohli et B. Jaworski, « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, 1990, p. 1-18 ; J. Narver et S. Slater, « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, 1990, p. 20-35.

6.9. Le marketing orienté vers la performance

L'approche marketing holiste intègre un pilotage de la performance dans lequel on analyse le retour sur investissement marketing (en anglais, *Return On Marketing Investment*, ROMI) des différentes stratégies et opérations réalisées. Il faut également associer des mesures liées à la construction du capital-marque et à l'élargissement de la base de clientèle[36]. Le tableau de bord marketing utilise donc plusieurs indicateurs : part de marché, taux de défection des clients, satisfaction, qualité de service, capital-marque, valeur à vie du portefeuille de clients, etc. Il faut intégrer des indicateurs liés aux résultats, mais aussi aux processus (contrôle des coûts marketing, utilisation de modèles analytiques, etc.)[37].

Nous recommandons que les indicateurs marketing prennent également en compte les conséquences juridiques, éthiques, sociales et environnementales des opérations réalisées. En effet, historiquement, les entreprises n'ont souvent pas été à la hauteur de leurs responsabilités juridiques et éthiques, et les consommateurs exigent des comportements plus responsables. L'entreprise Ben & Jerry représente cependant une exception notable.

Ben & Jerry's. Quand Ben Cohen et Jerry Greenfield ont créé cette entreprise, ils ont adopté une vision de la performance fondée sur les indicateurs financiers classiques, mais en y ajoutant une deuxième dimension liée à la mesure de l'impact environnemental des produits et processus. Plus tard, ils ont encore intégré une troisième dimension pour évaluer l'impact social, positif et négatif, des activités de l'entreprise.

À quoi reconnaît-on une entreprise « orientée marché » ?

R&D

- La R&D passe beaucoup de temps au contact des clients, à l'écoute de leurs problèmes.
- Elle accueille favorablement une implication du marketing, de la production et des autres départements dans tout nouveau projet.
- Elle étudie les produits des concurrents et connaît les meilleures solutions disponibles sur le marché.
- Elle sollicite les commentaires et suggestions de la clientèle au fur et à mesure de l'avancement des projets.
- Elle améliore sans relâche les produits à partir des réactions du marché.

Achats

- Les achats recherchent activement les meilleurs fournisseurs sans se limiter à ceux qui les contactent.
- Ils entretiennent des relations de long terme avec quelques fournisseurs choisis pour leur fiabilité et leur haut niveau de qualité.
- Ils ne compromettent jamais la qualité pour bénéficier de réductions de prix.

Production

- La production ouvre ses portes et invite la clientèle à visiter les usines.
- Elle visite elle-même les usines de ses clients afin de comprendre comment ses produits sont utilisés.
- Elle ne rechigne pas aux heures supplémentaires lorsqu'il s'agit de tenir les délais promis.
- Elle cherche continuellement à produire plus vite et/ou moins cher.
- Elle cherche constamment à améliorer la qualité, en visant le zéro défaut.
- Elle accepte d'adapter ses produits aux souhaits des clients dès que possible.

Marketing

- Le marketing étudie et comprend les désirs et les besoins des clients.
- Il répartit ses efforts en fonction de la rentabilité à long terme des segments choisis.
- Il développe une offre attrayante pour chaque segment.
- Il mesure régulièrement l'image de l'entreprise et la satisfaction de la clientèle.
- Il collecte sans cesse des idées de nouveaux produits, et améliore les produits et services existants.
- Il sensibilise les autres départements à l'importance de l'orientation client.

Commercial

- Le service commercial a une connaissance précise des secteurs dans lesquels les clients exercent leurs activités.
- Il s'efforce de toujours présenter au client la « meilleure solution ».
- Il ne promet que ce qu'il peut tenir.
- Il répercute auprès de la R&D les besoins et les réactions des clients.
- Il sert les mêmes clients pendant une longue période.

Logistique

- La logistique se fixe des objectifs élevés en matière de délais et les respecte toujours.
- Son service clientèle est compétent et bienveillant, répondant à toutes les questions et traitant tous les problèmes avec efficacité et célérité.

Comptabilité

- La comptabilité mesure la rentabilité par produits, par segments, par zones géographiques, par tailles de commande, par circuits de distribution et par clients.
- Elle transmet des factures adaptées aux besoins des clients et répond à toute question les concernant de façon rapide et courtoise.

Finance

- La finance comprend et soutient les projets d'investissement marketing qui favorisent durablement la préférence et la fidélité de la clientèle.
- Elle adapte ses offres de financement aux désirs des clients.
- Elle prend rapidement ses décisions sur les demandes de crédit des clients.

Relations publiques

- Les relations publiques émettent des messages favorables à l'entreprise et limitent les conséquences des rumeurs négatives.
- Elles représentent efficacement le point de vue du client en interne.

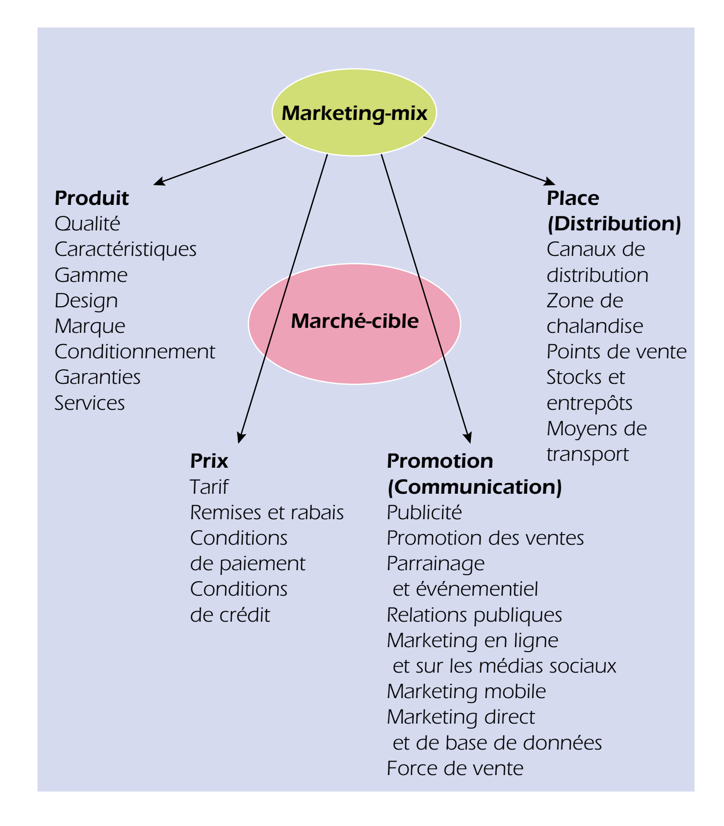
7. Le marketing-mix revisité

On désigne habituellement les différents outils du marketing sous le terme de marketing-mix.

Le ***marketing-mix*** correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé.

McCarthy avait regroupé ces variables en quatre catégories, appelées les « 4 P » et présentées à la figure 1.5 : le *produit*, son *prix*, sa *place* (ou distribution) et sa *promotion* (ou communication)[38]. Certains proposent aujourd'hui de les reformuler par 4 A (voir zoom).

FIGURE 1.5
Les quatre composantes traditionnelles du marketing-mix



Compte tenu de l'extension du champ du marketing, évoquée tout au long de ce chapitre, de la diversité et de la complexité des outils employés aujourd'hui, ces quatre catégories ne sont plus pertinentes. Si nous les mettons à jour pour refléter le concept de marketing holiste, nous aboutissons à quatre autres « P » : les personnes, les processus, les programmes d'action et la performance (voir figure 1.6).

- *Personnes.* Ce terme souligne l'importance des employés pour le succès du marketing, la nécessité de diffuser le marketing en interne et d'adopter une orientation marché dans toute l'organisation. Il traduit également le fait que les marketeurs doivent voir les consommateurs comme des individus-citoyens et comprendre leurs préoccupations et leurs modes de vie au-delà de leurs actes d'achat et de consommation.

- *Processus*. Ce « P » montre l'importance de mobiliser de la créativité et de la structure dans la prise de décision marketing. Il convient de mettre en place des processus organisationnels pour définir de manière adéquate les activités et les programmes et prendre des décisions pertinentes.
- *Programmes d'actions*. Les actions marketing d'aujourd'hui intègrent toutes les activités de l'entreprise à destination de ses clients. Elles doivent être pensées de manière intégrée et complémentaire afin d'atteindre les multiples objectifs de l'entreprise.
- *Performance*. Elle est nécessaire parce que les décisions marketing doivent être optimisées en termes d'impact et mesurer les effets financiers et non financiers pour la marque, pour l'entreprise dans son ensemble et pour ses différentes parties prenantes en intégrant la dimension sociale et environnementale.

Marketing-mix : 4 P	Marketing management moderne : 4 P
Produit	Personnes
Prix	Processus
Place	Programmes d'action
Promotion (ou communication)	Performance

FIGURE 1.6 L'évolution du marketing management

zOOm — Les 4 A du marketing

Selon Jagdish Sheth et Rajendra Sisodia, la plupart des échecs marketing résultent d'un mauvais management lié à une méconnaissance des motivations des consommateurs. Ils schématisent le marketing management orienté consommateur autour de 4 A :

- *Acceptabilité*. Ce critère est essentiel. La conception de l'offre et son design déterminent si elle est acceptable pour les clients. L'acceptabilité fonctionnelle peut être accrue par l'ergonomie du produit ou par sa fiabilité ; l'acceptabilité psychologique est quant à elle influencée par l'image de marque et le packaging.
- *Caractère abordable*. Les clients de la cible peuvent-ils et souhaitent-ils payer l'offre au prix demandé ? Ce volet a deux dimensions : économique (capacité à payer) et psychologique (envie de payer).
- *Accessibilité*. Il s'agit de donner accès à l'offre en fonction de la disponibilité du produit et du degré de praticité des canaux choisis. Les sites de vente en ligne de chaussures travaillent sur les deux aspects : information en temps réel sur les stocks pour chaque taille et chaque marque, et excellentes politiques de retours si le client n'est pas satisfait.
- Awareness *(notoriété)*. Il s'agit d'informer les clients sur les caractéristiques des produits, de les persuader de les essayer et de leur rappeler de les racheter. Là encore, on distingue deux dimensions : notoriété de la marque et connaissance du produit. Si la publicité a une immense puissance de frappe, le marketing viral fondé sur le bouche-à-oreille et le co-marketing avec les clients peuvent être plus efficaces pour toucher les bons clients.

Ce schéma repose sur les quatre rôles du consommateur : chercheur, acheteur, payeur et utilisateur, auxquels s'ajoute le rôle d'ambassadeur si le client recommande le produit et exprime son opinion sur le web et les médias sociaux.

Il faut noter que ces 4 A sont assez proches des 4 P historiques car le Produit est plus ou moins Acceptable, le Prix le rend ou non Abordable, la distribution (Place) le rend Accessible, tandis que la Communication développe la notoriété (*Awareness*).

Sources : Jagdish Sheth et Rajendra Sisodia, *The 4 A's of Marketing: Creating Value for Customer, Company and Society*, New York : Routledge, 2012 ; *The Financial Express*, 6 avril 2004 ; www.mbauniverse.com, 1er mai 2012.

8. Les activités du marketing management

Le marketing management rassemble un certain nombre d'activités qui seront présentées tout au long de cet ouvrage. Il suit une démarche cohérente qui permet de répondre aux questions auxquelles l'entreprise est confrontée (voir check-list).

Les questions le plus souvent posées par les responsables marketing

- Comment détecter et choisir les bons segments de marché ?
- Comment distinguer notre offre de l'offre concurrente ?
- Que répondre aux clients qui exigent des réductions de prix ?
- Comment se battre face aux concurrents, locaux et internationaux ?
- Jusqu'où doit-on personnaliser l'offre ?
- Comment assurer la croissance des affaires ?
- Comment renforcer les marques ?
- Comment réduire les coûts de conquête de la clientèle ?
- Comment accroître la fidélité des clients ?
- Comment mesurer l'efficacité et la rentabilité des différentes formes de communication en ligne et hors ligne ?
- Comment améliorer la productivité de la force de vente ?
- Comment gérer de multiples canaux de distribution en évitant les conflits ?
- Comment inciter tous les services de l'entreprise à se préoccuper du client ?

Nous évoquerons ces activités et le plan du livre en prenant l'exemple suivant comme fil conducteur. La société Zeus (nom déguisé) exerce ses activités dans différents secteurs, dont la chimie et les appareils photo. Elle est organisée en divisions. La direction s'interroge sur la politique marketing de la division Atlas en charge des appareils photo, qui propose à l'heure actuelle une gamme d'appareils photo 35 mm et numériques. Cette activité fait l'objet d'une concurrence intense. Bien qu'Atlas dispose d'une part de marché substantielle et génère un chiffre d'affaires important, le marché du 35 mm croît très faiblement et la part de marché dérape. Dans le domaine des appareils numériques, la société peine à augmenter ses ventes. La direction de Zeus souhaite que les services marketing d'Atlas élaborent pour la division une politique marketing pertinente, la mettent en œuvre et contrôlent sa réalisation.

- *Développer des stratégies et des plans marketing.* La première tâche consiste à développer un plan marketing précisant les stratégies et les tactiques à mettre en œuvre (chapitre 2). Faut-il concevoir des appareils photo plus performants, élaborer une nouvelle gamme d'appareils numériques, ou utiliser les compétences optiques de l'entreprise pour commercialiser des jumelles ou des télescopes ?
- *Identifier des* insights *de marché.* Pour élaborer sa stratégie marketing, Atlas doit disposer d'un système d'information marketing fiable lui permettant d'étudier soigneusement son environnement. Le microenvironnement d'Atlas comprend tous les acteurs qui contribuent à la fabrication et à la vente des appareils photo : les fournisseurs, les intermédiaires, les clients et les concurrents. Le macroenvironnement se compose

de toutes les forces démographiques, économiques, socioculturelles, environnementales, technologiques et réglementaires qui ont une incidence sur les ventes et la rentabilité (chapitre 3). Des études de marché sont également indispensables pour renseigner l'entreprise sur les désirs et les comportements des clients actuels et potentiels (chapitre 4).

- *Établir des liens forts avec les clients.* Atlas doit conquérir ses clients et les fidéliser sur le long terme en comprenant quels facteurs créent de la valeur à leurs yeux (chapitre 5). Pour ce faire, il lui faut comprendre le marché grand public (chapitre 6). Qui achète des appareils photo et pourquoi ? Quelles caractéristiques du produit et quel prix sont souhaités ? Où les achats sont-ils effectués ? Atlas vend également ses produits sur les marchés *business-to-business* (chapitre 7) : grandes entreprises, PME et organismes publics. Les décisions sont prises par des acheteurs professionnels ou des comités d'achat. Atlas doit comprendre comment et optimiser son approche marketing à leur égard. L'entreprise doit également déterminer sur quels marchés internationaux s'implanter et inscrire son activité dans le marché mondial (chapitre 8).
- *Construire sa stratégie marketing autour de marques fortes.* Atlas ne cherchera pas à vendre ses produits à tous les clients possibles. Il convient donc de découper le marché en segments homogènes, d'évaluer chacun d'entre eux, puis de choisir les cibles que l'on peut servir le mieux (chapitre 9). Atlas devra alors choisir un positionnement, d'abord en définissant son univers de référence, puis en identifiant ses points de différence par rapport à ses concurrents directs (chapitre 10). Faut-il se positionner comme une marque haut de gamme, offrant des appareils photo de qualité à un prix élevé et avec un service excellent ou, au contraire, préférer des produits simples et peu coûteux visant les consommateurs sensibles au prix ? Atlas devra également analyser les atouts et les limites de la marque Zeus auprès des clients (chapitre 11). Son image sur les 35 mm constitue-t-elle un handicap sur le marché des appareils numériques ? Comment faire évoluer son identité de marque ? Pour faire ces choix, l'entreprise doit déterminer quels sont ses leviers de croissance et analyser soigneusement ses concurrents (chapitre 12), en anticipant leurs initiatives et leurs réactions à ses propres actions.
- *Créer de la valeur.* Le produit, élément clé de la politique marketing, correspond à l'offre tangible de l'entreprise. Il inclut le niveau de qualité, les caractéristiques techniques, le design et l'emballage (chapitre 13). En complément, Atlas peut proposer des services comme la livraison, la réparation ou la formation (chapitre 14). À partir de ses choix de positionnement, l'entreprise démarrera le développement d'innovations et le lancement de nouvelles offres (chapitre 15). De tels éléments peuvent offrir un avantage concurrentiel sur le marché. Le prix constitue également une décision essentielle (chapitre 16) : Atlas doit définir les prix de gros et de détail, les rabais et les crédits octroyés.
- *Distribuer les produits et services en délivrant la valeur souhaitée.* La distribution du produit rassemble toutes les activités permettant de rendre les produits accessibles aux clients visés. Atlas doit identifier, recruter et coordonner les différents intermédiaires qui permettront de fournir le produit aux clients (chapitre 17). L'entreprise doit comprendre les préoccupations de ses distributeurs, puis analyser de quelle façon ils prennent leurs décisions (chapitre 18).
- *Communiquer.* Atlas doit faire connaître et préférer ses produits aux clients visés à travers un plan de communication intégré qui favorise les synergies entre toutes les actions

de communication (chapitre 19). Elle aura recours aux canaux de communication de masse que sont la publicité, la promotion des ventes, le parrainage et les relations publiques (chapitre 20). Elle mobilisera également les outils de la communication digitale à travers Internet, les médias sociaux et les mobiles (chapitre 21). Enfin, elle utilisera la communication personnelle fondée sur le marketing direct, les bases de données et la force de vente (voir chapitre 22).

- *Réaliser un marketing socialement responsable pour un succès de long terme.* L'entreprise prendra des décisions qui l'engageront à long terme, en termes de RSE mais aussi d'organisation (chapitre 23). Parce que la mise en œuvre d'un plan marketing entraîne souvent des surprises et des déceptions, il est essentiel de disposer de tableaux de bord permettant de comparer les réalisations avec les objectifs, puis de prendre des mesures correctrices.

Résumé

1. Le marketing est une fonction de l'organisation et un ensemble de processus visant à créer, communiquer et délivrer de la valeur aux clients et à gérer la relation client d'une manière qui puisse bénéficier à l'organisation ainsi qu'à ses parties prenantes. Le marketing management est l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients.
2. Le marketing a pour rôle de gérer la demande, c'est-à-dire d'influencer son niveau, son moment d'expression et sa nature. Son champ d'application est vaste : biens, services, événements, expériences, personnes, endroits, propriétés, organisations, informations et idées. Il peut s'exercer sur plusieurs types de marchés (les consommateurs, les entreprises, les marchés étrangers, les marchés publics et à but non lucratif).
3. Le marketing n'est pas seulement l'œuvre du département marketing. Il doit influencer tous les aspects de l'expérience vécue par le client. Pour qu'une organisation dispose d'un marketing performant, il faut que les responsables marketing comprennent la manière dont raisonnent les autres départements et, à l'inverse, que ces derniers comprennent la logique marketing.
4. La société a connu des évolutions importantes qui offrent de nouvelles possibilités aux consommateurs et aux entreprises. La technologie, la mondialisation et la responsabilité sociale ont créé de nouvelles opportunités et généré de nouveaux défis qui ont radicalement modifié les pratiques du marketing management. Dans ce contexte, les entreprises doivent trouver un équilibre entre les méthodes qui ont fait leurs preuves et des approches radicalement nouvelles.
5. Il existe cinq orientations possibles pour une entreprise dans la gestion de ses activités : l'optique production, l'optique produit, l'optique vente, l'optique marketing et l'optique marketing holiste. Les trois premières sont peu utilisées aujourd'hui.
6. L'optique marketing holiste consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Cette optique reconnaît que « tout compte » en matière de marketing, et qu'une vision large et intégrée est nécessaire. Le marketing holiste est relationnel, intégré, interne et orienté vers la performance.
7. Un marketing management efficace consiste à développer des stratégies et des plans marketing, comprendre l'environnement marketing et les clients, construire des marques fortes, élaborer, distribuer et communiquer l'offre, ainsi qu'à favoriser la croissance de l'entreprise sur le long terme.

Activités

Discutez

Nous avons indiqué que le marketing vise à satisfaire les besoins et les désirs des clients. Or, de nombreuses personnes considèrent qu'il va au-delà de cette définition et qu'il crée des besoins et des désirs nouveaux. Qu'en pensez-vous ? Considérez-vous que le marketing incite les clients à acheter des produits et des services dont ils n'ont pas besoin ?

Appliquez

Reprenez les trois nouvelles réalités marketing présentées dans la section 4. Vont-elles évoluer dans un avenir prévisible ? Selon vous, quelles autres grandes tendances affectent le marketing actuel ?

Étude de cas

Twitter

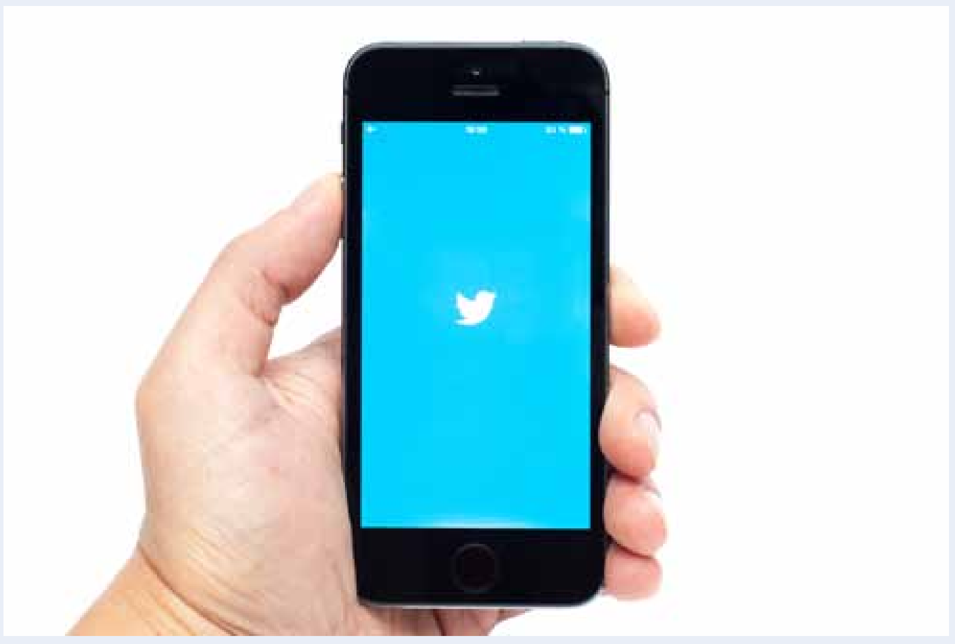
Peu d'entreprises ont eu un tel impact en si peu de temps. Jack Dorsey a créé le média social Twitter en 2005. Il trouvait révolutionnaire de pouvoir diffuser un texte court à l'ensemble de ses amis : « Je veux faire un outil simple à utiliser. Tu n'as même pas à y penser, tu n'as qu'à écrire ». Le nom de code du projet était « twttr » qui s'est transformé en « Twitter ». Dorsey a posté son premier tweet le 21 mars 2006.

Les tweets, limités à 140 caractères, constituent le cœur du dispositif. Les utilisateurs qui se sont enregistrés peuvent en envoyer et en recevoir. Les autres peuvent uniquement les lire. Suite aux suggestions de ses utilisateurs, Twitter a ajouté de nouvelles fonctionnalités pour aider à organiser les échanges, en intégrant le signe @ devant les noms des utilisateurs, les messages directs et les retweet. Le symbole *hashtag* (#) permet quant à lui d'organiser les thématiques des conversations et de rechercher les tweets qui portent sur un même sujet. Par exemple, #Cannes2015 a rassemblé les conversations autour du Festival de Cannes en 2015.

Twitter s'est développé lentement dans ses premières années. Les événements se sont accélérés en 2007 lorsque l'entreprise a installé un large écran plasma sur les pelouses du festival culturel Southwest, aux États-Unis, pour diffuser les tweets envoyés par les participants. En l'espace d'une journée, l'activité s'est envolée, passant de 20 000 à 60 000 tweets.

Un autre événement marquant a eu lieu le 15 janvier 2009 lorsqu'un avion de la compagnie US Airways a effectué un amerrissage d'urgence sur le fleuve Hudson à New York. Un témoin présent sur un bateau-navette a diffusé la nouvelle avec une photo de l'avion à ses 170 *followers* sur Twitter. En quelques minutes, le tweet et le hashtag #Flight1549 ont été diffusés à l'échelle mondiale, révélant la manière dont Twitter avait modifié la diffusion de l'information.

Seth Mnookin, directeur associé du MIT, explique pourquoi Twitter a été si révolutionnaire pour les médias : « L'avènement de la télévision ou de la radio avait permis à de petits



Source illustration : © Shutterstock / Vdovichenko Denis.

groupes de personnes de diffuser de l'information à un large public. Cette capacité est désormais accessible à tout un chacun. » Twitter capte les événements en temps réel en diffusant des témoignages, des photos et des commentaires.

Les stars ont commencé à adopter Twitter en 2009. L'utilisateur le plus influent a probablement été Ashton Kutcher, premier acteur à atteindre 1 million de *followers*. Katy Perry, Barack Obama, Taylor Swift et Justin Bieber sont parmi les plus suivis sur Twitter, avec plus de 40 millions de *followers* chacun.

En 2011, Twitter s'est développé dans sept nouveaux pays et a été décliné en plusieurs langues. Il a eu un fort impact lors des événements du Printemps arabe. Le manifestant bahreïnien Maryam Al-Khawaja expliquait alors que si, dans de nombreux pays, ce média était considéré comme un divertissement, il pouvait parfois faire la différence entre la vie et la mort. Twitter a ainsi permis aux militants de partager des informations non censurées, de se connecter avec des personnes partageant les mêmes idées, et d'organiser des manifestations en un temps record. Hussein Amin, professeur de communication à l'université américaine du Caire, l'explique ainsi : « Les médias sociaux ont pour la première fois permis aux militants de diffuser des informations rapidement tout en contournant la censure gouvernementale. »

Lors de la campagne présidentielle américaine de 2012, les communications sur Twitter ont eu un large impact sur les électeurs. Le tweet le plus populaire a été « Quatre années de plus », posté par Barack Obama juste après sa réélection, et retweeté 1 million de fois.

Twitter est désormais utilisé pour des raisons aussi diverses que la promotion d'une marque ou d'une entreprise, la levée de fonds pour une association caritative, la diffusion de nouvelles, ou le suivi de personnalités. Il se décrit comme une plateforme globale qui permet la libre-expression et les conversations en temps réel.

En novembre 2013, Twitter a réalisé la deuxième introduction en Bourse la plus importante de l'histoire d'Internet en levant 2,1 milliards de dollars. Son impact est désormais mondial, puisque qu'il est disponible en 35 langues. En 2014, 500 millions d'utilisateurs étaient enregistrés et 250 millions étaient actifs. Plus de 400 millions de tweets sont postés chaque jour dans le monde.

Sources : 140Characters.com, 30 janvier 2009 ; BusinessInsider.com, 13 avril 2011 ; *Time*, 7 novembre 2013 ; Techcrunch.com, 15 janvier 2013 ; CNBC, 5 novembre 2013 ; Tech for Luddites, 12 novembre 2013 ; CNNMoney.com, 7 novembre 2013 ; CNBC.com, 7 août 2013 ; *Wired*, 16 avril 2013 ; New *York Times*, 5 octobre 2013 ; PolicyMic.com, 3 juillet 2012 ; www.twitter.com.

Questions

1. **Pourquoi Twitter bénéficie-t-il d'un si large impact ? Quelles sont les évolutions de l'environnement dans lequel il s'inscrit ?**
2. **Qui sont ses principaux concurrents ? Quelles sont, selon vous, les principales forces et faiblesses de Twitter ? Comment se différencie-t-il des autres médias sociaux ?**
3. **Quelles sont les principales recommandations que vous formuleriez à l'intention de Twitter pour alimenter son succès mondial ?**

Chapitre 2

Élaborer la stratégie et le plan marketing

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment le marketing influence-t-il la valeur perçue par le client ?
- Comment les plans sont-ils élaborés au niveau de chaque activité ?
- Que doit comporter un plan marketing ?

Élaborer des stratégies et des plans marketing pertinents exige à la fois de la discipline et de la souplesse. L'organisation doit suivre la stratégie définie, mais aussi savoir la remettre en question quand c'est nécessaire.

Source illustration : © ChinaFotoPress via Getty Images.

HP. Véritable pionnier technologique et premier fabricant mondial de PC, Hewlett-Packard (HP) a rencontré beaucoup de difficultés ces dernières années. L'entreprise a notamment enregistré une perte record de 13 milliards de dollars en 2012, en partie due à une charge exceptionnelle de neuf milliards de dollars, correspondant à la dépréciation de 85 % de la valeur de l'éditeur de logiciel Autonomy, pourtant acquis à prix d'or pour dix milliards de dollars en 2011. En plus de cette perte, l'entreprise a dû faire face à d'autres difficultés : une forte diminution du chiffre d'affaires des services IT suite à la baisse des contrats d'*outsourcing* de long terme, un conflit avec Oracle avec pour conséquence un impact négatif sur les ventes de gros serveurs aux entreprises, une baisse de 14 % des revenus de l'activité micro-informatique en 2012, ainsi que des ventes d'imprimantes et de cartouches qui diminuent chaque année, les consommateurs imprimant de moins en moins. La toute nouvelle P-DG, Meg Whitman, a alors décidé de remettre à plat le portefeuille d'activités, qui englobe l'informatique, le stockage, les réseaux et les logiciels. Elle a par exemple souhaité que l'entreprise accorde plus d'importance au design, elle a réorganisé l'activité PC pour adopter une approche plus minimaliste, et a cherché à relancer la croissance du groupe en recentrant ses activités sur les services et les équipements pour réseaux. En 2013, les résultats ont été meilleurs, avec un bénéfice de cinq milliards de dollars, malgré un chiffre d'affaires en baisse de 7 %. En 2014, le groupe a annoncé la poursuite de son plan de réduction des effectifs, avec l'annonce de plus de 45 000 départs sur un effectif global de 250 000 employés dans le monde. Meg Whitman reconnaît qu'il reste encore beaucoup à faire[1]…

Dans ce chapitre, nous examinons en quoi la stratégie marketing crée de la valeur pour le client. Nous présentons plusieurs approches utiles à la planification avant de décrire comment élaborer concrètement un plan marketing.

2.1 Cas d'entreprise

La stratégie de création de valeur de Smartbox

Source illustration : www.smartbox.com.

Smartbox Group a lancé en France le concept des coffrets cadeaux. Le coffret contient un catalogue d'activités possibles, permettant au destinataire du cadeau de choisir entre une série d'options. Cette offre a remporté un grand succès, faisant de Smartbox Group le leader mondial de l'activité avec 5 millions de coffrets vendus et un chiffre d'affaires de 400 M€ en 2014. Elle résulte d'un processus de création de valeur pour le client qui repose sur différents leviers :

- l'identification d'une opportunité fondée sur la création d'une nouvelle génération de chèques-cadeaux qui permet de choisir parmi une sélection de destinations ou d'activités sur une thématique donnée ;
- l'identification d'un nouveau bénéfice puisqu'il est désormais possible d'offrir non pas un produit, mais une expérience (conduire une Ferrari, profiter d'un soin cosmétique aux feuilles d'or, passer une nuit dans un tipi, etc.) ;
- une définition claire du métier de l'entreprise : « Notre métier consiste à permettre à chacun d'offrir une expérience à vivre plutôt qu'un cadeau matériel. Nous nous efforçons d'offrir une expérience de premier ordre à nos bénéficiaires pour assurer à nos clients un cadeau réussi à leurs proches. » ;
- le choix et la gestion de partenaires adéquats. Smartbox réunit 8 000 partenaires à travers la France, choisis pour leur qualité et leur emplacement géographique : hôtels de charme, établissements de loisirs, instituts de soins, restaurants, prestataires de sports extrêmes. Face aux pratiques néfastes de certains hôteliers et restaurateurs qui ne montrent guère d'empressement pour accueillir des clients sur lesquels une commission est prélevée, Smartbox Group a intensifié sa politique de contrôle qualité, qui peut amener jusqu'au déréférencement de partenaires en cas de retours clients négatifs.
- des services innovants pour une utilisation simple et flexible du cadeau : la durée de validité des coffrets cadeaux Smartbox est illimitée depuis Noël 2014, l'échange est gratuit, illimité et immédiat sur Internet, la réservation des coffrets Séjour est proposée directement en ligne (service exclusif) et l'assurance perte et vol gratuite a été lancée fin 2014.

Face à la multiplication des concurrents, comme Wonderbox ou Dakotabox, Smartbox a développé de nouvelles stratégies pour se différencier et valoriser son offre. Elle a apporté des garanties aux clients, de nouveaux services, et renforcé la qualité perçue en développant des partenariats avec de grandes marques, telles que Gault & Millau ou Michelin qui figure parmi les références des guides gastronomiques. Smartbox a également développé son offre digitale avec le e-Coffret, premier coffret cadeau dématérialisé et personnalisé.

Sources : www.lesechos.fr, 5 juillet 2013 ; www.strategies.fr, 27 septembre 2012 ; www.challenges.fr, 19 janvier 2012 ; *Challenges,* 26 novembre 2009 ; *60 millions de consommateurs*, décembre 2008 ; www.smartbox.com.

1. La valeur fournie au client

Toute entreprise cherche à fournir de la valeur au client de manière rentable pour elle. Dans un environnement hyperconcurrentiel où les acheteurs disposent d'un choix quasi illimité, il est indispensable d'élaborer avec soin le processus de création de valeur.

1.1. Le processus de création de valeur

Traditionnellement, l'entreprise commençait par fabriquer les produits, puis les vendait. Le marketing intervenait tardivement, après la production. On supposait que le marché était assez vaste pour pouvoir absorber toute la production à un prix permettant de dégager une marge.

Une telle approche est adaptée dans les situations où les clients sont peu exigeants sur la qualité, les caractéristiques des produits ou leur design. Elle n'est plus pertinente dans nos économies concurrentielles caractérisées par une offre surabondante. La demande « de masse » se décompose en de nombreux marchés de taille réduite ayant chacun leurs attentes, leurs perceptions et leurs préférences. Il faut donc concevoir et réaliser une offre en fonction des marchés visés, soigneusement choisis au préalable. Le marketing doit alors intervenir au début de la démarche. Au lieu de se concentrer sur la fabrication et la vente, les entreprises doivent raisonner en fonction du processus de création de valeur pour le client.

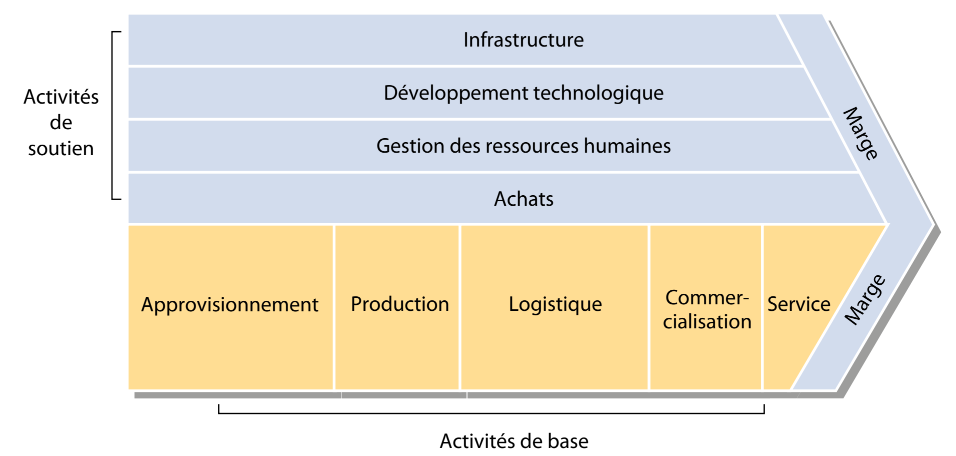
Ce processus se compose de trois étapes. **1**) La première consiste à choisir la valeur que l'on souhaite délivrer. Cette tâche doit être réalisée avant que le produit n'existe. Le marketing procède à une segmentation du marché, puis au choix d'un marché cible et d'un positionnement. La trilogie segmentation/ciblage/positionnement (SCP) est au cœur de la stratégie marketing. **2**) La deuxième étape vise à fournir la valeur définie précédemment, à travers les caractéristiques des produits et des services, les prix et la distribution. **3**) Dans la troisième étape, il s'agit de communiquer cette valeur aux clients visés grâce à la force de vente et à toutes les formes de communication. Le processus de création de valeur commence donc avant l'existence du produit, et se poursuit pendant son développement et au-delà du lancement.

1.2. La chaîne de valeur

Michael Porter a introduit la notion de *chaîne de valeur* pour identifier les étapes nécessaires pour qu'une organisation construise une offre valorisée par les clients[2] (voir figure 2.1). Cette notion permet de comprendre quelles activités contribuent ou non à la création de valeur. La chaîne de valeur articule ces activités autour de neuf pôles : cinq activités de base et quatre activités de soutien. Les premières s'articulent autour de la séquence approvisionnement-production-logistique-commercialisation-service, et les secondes apportent l'appui nécessaire grâce à des services spécialisés, à savoir l'achat de toutes les ressources dont l'entreprise a besoin, le développement technologique, la gestion des ressources humaines et l'infrastructure de l'entreprise (systèmes d'information, contrôle qualité, planification, etc.).

L'entreprise examine ses coûts et ses performances dans tous ces domaines en recherchant des améliorations. Elle évalue également les coûts et performances de ses concurrents. En outre, elle peut étudier les pratiques des meilleurs dans chaque domaine, même s'ils appartiennent à d'autres secteurs, et s'en inspirer : c'est ce que l'on appelle le *benchmarking*[3]. Pour ce faire, elle consulte les clients, les fournisseurs, les distributeurs, les analystes

FIGURE 2.1 La chaîne de valeur



Source : M. Porter, *L'Avantage concurrentiel,* Paris : InterEditions, 1996, p. 37.

financiers, les associations professionnelles et la presse afin d'identifier qui ils considèrent comme le meilleur pour exercer telle ou telle activité. Ainsi, pour parvenir à être plus innovant, General Electric (GE) a fait du *benchmarking* auprès de Procter & Gamble tout en analysant ses propres « *best practices* ».

Au-delà de la façon dont chaque département accomplit ses activités, le succès dépend aussi de la qualité de leur coordination. L'entreprise doit veiller à ce que ses *processus clés* demeurent efficaces, notamment :

- *la compréhension du marché*, qui concerne toutes les activités s'articulant autour de la collecte d'informations sur le marché et de leur diffusion dans l'entreprise ;
- *le développement des nouveaux produits*, qui rassemble tous les efforts d'identification des idées, de développement, puis de lancement dans des délais rapides et avec des budgets limités ;
- *la conquête de nouveaux clients*, à travers la définition des cibles et la prospection ;
- *la gestion de la relation client*, qui correspond à toutes les activités consacrées à une meilleure compréhension des clients, à l'intensification des relations avec eux et à l'élaboration d'offres personnalisées ;
- *l'exécution des commandes*, qui comprend leur réception, l'envoi des produits dans les délais, l'émission et l'encaissement des factures.

Les entreprises performantes sont celles qui remettent régulièrement à plat leurs processus dans ces différents domaines, notamment en ayant recours à des équipes multifonctionnelles. Ford a mobilisé une équipe de ce type pour réduire de 30 % la consommation en eau de ses véhicules[4]. AT&T et Lexis-Nexis se sont réorganisées autour d'équipes multifonctionnelles, tout comme certaines organisations publiques et des associations à but non lucratif[5].

L'entreprise a également besoin de construire ses avantages concurrentiels en analysant la chaîne de valeur de ses fournisseurs, de ses distributeurs et de ses clients. De nombreuses entreprises ont ainsi développé des partenariats avec certains fournisseurs ou distributeurs pour créer un réseau de création de valeur accrue.

1.3. Les compétences clés

De nombreuses entreprises *externalisent* leurs ressources et leurs activités secondaires afin de réduire leurs coûts ou d'améliorer la qualité obtenue. Elles gardent en interne leurs ressources et compétences essentielles, celles qui relèvent de leur cœur d'activité. Ainsi, de nombreuses entreprises du textile, de la chimie ou de l'informatique ne fabriquent pas leurs produits, mais sous-traitent cette activité à des spécialistes de la fabrication, souvent délocalisés ; elles se concentrent sur la conception, le *design* et le marketing, considérés comme des compétences clés.

Une ***compétence*** est jugée clé si (1) elle contribue fortement aux avantages du produit aux yeux des clients, (2) elle compte de nombreuses applications, (3) elle est difficile à imiter pour la concurrence[6].

L'avantage concurrentiel tient également aux *compétences distinctives* de l'entreprise qui relèvent d'aptitudes managériales plus vastes. Par exemple, Walmart, premier groupe mondial de la distribution, possède une compétence distinctive dans le réassort des produits, elle-même assise sur plusieurs compétences clés en matière informatique et logistique. Selon George Day, les organisations tournées vers le marché excellent dans trois compétences distinctives : la compréhension du marché, l'établissement de liens avec les clients, et une proximité avec la distribution[7]. De nombreuses opportunités et menaces majeures démarrent par des « signaux faibles » à la périphérie de l'activité, qu'il recommande d'observer et analyser avec soin.

Dans certaines situations, il est nécessaire de redéfinir l'activité pour augmenter les compétences clés de l'entreprise. Cette démarche exige de préciser le concept de l'activité, son « idée clé » ; de délimiter le champ d'activité à couvrir ; et de (re)positionner l'identité de la marque de l'entreprise.

PANASONIC. Le groupe japonais a enregistré des pertes sans précédent en 2011 et 2012, s'élevant respectivement à dix et sept milliards d'euros. Pendant des années, son positionnement « *Ideas for life* » avait nourri l'innovation et généré des produits à succès comme ses ordinateurs Toughbook. Mais l'activité télévision a enregistré de grosses difficultés, notamment quand les téléviseurs LCD sont devenus un produit de commodité. Le haut niveau du yen et les coûts de fabrication élevés au Japon ont détérioré la compétitivité prix des produits et rendu la concurrence difficile avec les fabricants chinois et taiwanais. L'acquisition de Sanyo en 2009, destinée à aider le groupe à développer des produits plus respectueux de l'environnement, n'a pas eu les résultats escomptés. Le nouveau président, Kazuhiro Tsuga, a alors lancé une profonde restructuration. Il a cédé ou fermé ses usines de semi-conducteurs, une usine d'écrans LCD, ainsi que ses activités dans le médical et les mobiles. Il a également réduit les investissements dans les panneaux solaires et les piles rechargeables. Après avoir été le chantre de la production en interne, le groupe s'est mis à sous-traiter la fabrication d'une grande partie de ses produits commercialisés hors du Japon. Mais l'arrêt de la production d'écrans et de téléviseurs plasma, une activité dans laquelle le groupe avait investi des milliards de dollars depuis 2001, a été la décision la plus douloureuse. Le regroupement de l'activité de circuits intégrés avec celle de Fujitsu au sein d'une coentreprise sans usine a constitué la dernière opération de rationalisation industrielle. Au plan marketing, le groupe se concentre sur les segments haut de gamme en télévision, lance des appareils photo hybrides, et met l'accent sur l'électroménager, en particulier les réfrigérateurs et l'hygiène beauté. En 2014, Panasonic a enregistré un retour aux bénéfices, pour un milliard de dollars, avec un chiffre d'affaires de 76 milliards, en hausse de 6 %[8].

1.4. Le rôle central de la planification

Le marketing joue un rôle fondamental dans la gestion de la valeur. Les entreprises expertes dans le domaine se distinguent par leur capacité à comprendre d'où provient la valeur aux yeux des clients, puis à la créer, la délivrer et la maintenir. Elles se caractérisent par une préoccupation constante du client et une organisation visant à répondre efficacement aux besoins mouvants des marchés. Elles disposent d'un département marketing important, associé à un fort leadership du directeur marketing (voir zoom). Les autres services – fabrication, finance, R&D, gestion des ressources humaines, achat – considèrent eux aussi que le client est roi.

La planification stratégique permet à l'entreprise d'identifier les activités à privilégier et de les mener à bien. Elle envisage l'entreprise comme un portefeuille d'activités selon un parallèle avec les portefeuilles d'investissements. Elle évalue les forces de chaque activité en fonction du taux de croissance du marché, de la position de l'entreprise, et de ses ressources et compétences. Ensuite, pour chaque activité, on définit une stratégie et un plan adaptés aux objectifs à long terme de l'entreprise.

Pour situer la planification stratégique dans l'entreprise, il faut se souvenir que la plupart des grandes sociétés se structurent en quatre niveaux. Le *siège* est chargé de l'élaboration

zOOm Les caractéristiques d'un bon directeur marketing

Les caractéristiques d'un bon directeur marketing sont nombreuses et variées. Il doit adopter une attitude indépendante et entrepreneuriale tout en travaillant en lien étroit avec les autres départements, maîtriser les approches quantitatives *et* qualitatives, et comprendre la « voix » du client tout en ayant une approche financière de la création de valeur pour le consommateur. Les deux tiers des directeurs marketing pensent que le retour sur investissement marketing (en anglais, *return on marketing investment*, ROMI) constitue la première mesure de leur efficacité.

Une enquête menée auprès de 200 directeurs marketing a révélé les qualités personnelles et professionnelles les plus importantes à leurs yeux :

- *Qualités personnelles :* ouverture à la prise de risque ; capacité à prendre des décisions ; capacité à résoudre les problèmes ; moteur de changement ; orientation résultat ;
- *Qualités professionnelles :* expérience internationale ; expertise sur plusieurs types de canaux de distribution ; expérience dans plusieurs secteurs ; priorité accordée au digital ; connaissances opérationnelles.

Day et Malcolm soulignent cinq priorités pour les directeurs marketing :

1. Agir en visionnaire sur l'évolution de l'entreprise.
2. Construire des compétences marketing adaptatives.
3. Recruter des talents marketing.
4. Renforcer le lien avec le commercial.
5. Suivre le retour sur investissement des dépenses marketing.

Mais le rôle le plus important du directeur marketing consiste probablement à diffuser une perspective client dans toutes les décisions qui affectent les moments de contact entre l'entreprise et sa clientèle. La dimension internationale est également cruciale : elle n'exige pas forcément d'avoir travaillé dans plusieurs pays, mais de comprendre les différents marchés, ce qui incite à envisager l'activité sous différentes perspectives et renforce la flexibilité.

Sources : George Day et Robert Malcolm, « The CMO and the Future of Marketing », *Marketing Management*, printemps 2012, p. 34-43 ; Marc De Swann Arons et Frank Van Den Driest, *The Global Brand CEO: Building the Ultimate Marketing Machine*, New York : Airstream, 2011 ; Marylee Sachs, *The Changing MO of the CMO: How the Convergence of Brand and Reputation Is Affecting Marketers*, Surrey, Angleterre : Gower, 2011, et *What the New Breed of CMOs Know That You Don't*, Surrey, Angleterre : Gower, 2013 ; www.cmo.com, 24 janvier 2012 ; IBM CMO C-Suite Studies, octobre 2011 ; *Advertising Age*, 10 juin 2012 ; *Forbes*, 14 juin 2012.

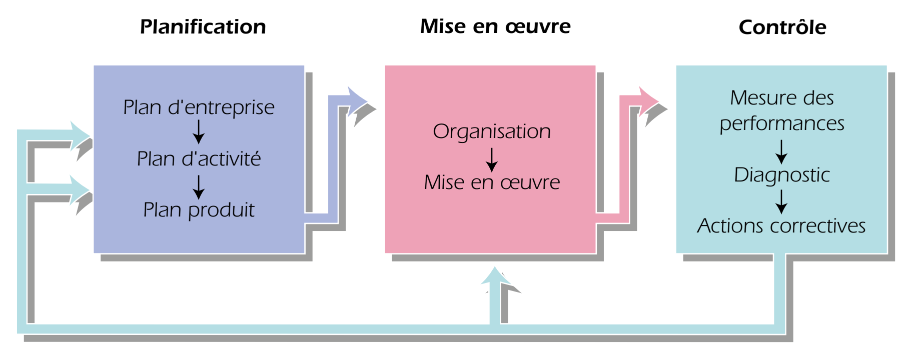
du plan stratégique du groupe qui donne un cadre général pour le développement futur des activités de la firme. C'est à ce niveau que les allocations de ressources ou l'échelonnement des projets sont décidés. Ensuite, chaque *division* élabore un plan stratégique couvrant ses différentes activités. Le troisième niveau est l'*affaire* (également appelée l'*activité* ou la *business unit*), qui conçoit son propre plan en fonction des ressources accordées par le siège et la division. Enfin, chaque *produit* (ligne, gamme, marque) nécessite un plan marketing.

> **L'Oréal.** Le groupe comporte plusieurs divisions, notamment Produits Grand Public, Produits professionnels, Luxe et Cosmétique Active. La division Produits Grand public comprend cinq affaires : L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, SoftSheen-Carson et Essie. Garnier gère de très nombreux produits, parmi lesquels les shampooings Ultra-Doux et Fructis, les cosmétiques Skin Naturals, les produits Ambre Solaire, ou encore la marque de coloration Olia.

Le plan marketing est préparé à un double niveau. Au niveau *stratégique*, il définit les marchés cibles et la proposition de valeur à partir de l'analyse détaillée des opportunités existant sur le marché. Au niveau *tactique*, il spécifie les caractéristiques des produits et des services offerts, les prix, la politique de distribution et les opérations de communication. Le plan marketing est l'instrument central de pilotage et de coordination du marketing dans l'entreprise. Il est élaboré par le département marketing avec l'aide des autres départements.

Ces différents plans sont mis en œuvre, puis leurs résultats sont soigneusement contrôlés afin d'identifier quand une action corrective s'impose. La figure 2.2 présente les étapes successives du processus. Dans les pages suivantes, nous étudions en détail la planification aux quatre niveaux de l'organisation.

FIGURE 2.2 Planification stratégique, mise en œuvre et contrôle



2. Le plan stratégique d'entreprise et de division

Toute entreprise doit accomplir quatre étapes dans la planification de ses activités : définir sa mission, choisir ses domaines d'activités, répartir les ressources entre les différentes affaires, et identifier les opportunités de développement.

2.1. Définir la mission de l'entreprise

Une organisation trouve sa raison d'être dans l'accomplissement d'une tâche spécifique au sein de son environnement : fabriquer des voitures, fournir un logement pour la nuit, prêter de l'argent, etc. Avec le temps, les missions peuvent évoluer pour saisir des opportunités ou s'adapter à l'évolution des marchés. Ainsi, Amazon a changé de mission depuis sa création, passant d'une vocation à être la plus grande librairie en ligne du monde, à celle d'être la plus grande boutique en ligne du monde.

Définir la mission d'une entreprise consiste à répondre aux questions suivantes[9] : « Quel est notre métier ? » ; « Qui sont nos clients ? » ; « Quelle valeur leur apportons-nous ? » ; « Que deviendra notre métier ? » ; « Que devrait-il être ? ». Ces questions sont extrêmement difficiles. Mais les entreprises doivent se les poser régulièrement, avec tout le soin nécessaire.

Les entreprises se définissent souvent en termes de catégories de produits : elles sont par exemple dans l'automobile ou le textile. Les *définitions orientées marché* sont fondées sur la satisfaction du besoin : le transport par exemple, au sein duquel l'automobile, le train, l'aérien sont différentes manières de répondre au besoin. Aujourd'hui, un groupe comme Matra se considère comme une entreprise de communication, quel qu'en soit le support (du journal papier au satellite). Le passage d'une « définition produit » vers une « définition marché » de l'activité ouvre des opportunités de croissance.

Source illustration : © Steelcase 2014.

STEELCASE. Le leader mondial du mobilier de bureau définit son activité ainsi : « Aider les entreprises à travailler plus efficacement et plus confortablement ». Une équipe de recherche de 23 personnes se consacre à la compréhension du marché, réalise des interviews et des enquêtes, filme l'activité dans les bureaux, utilise des capteurs pour mesurer comment les employés utilisent les pièces et les meubles. Elle a constaté que les entreprises commandent moins de cabinets de rangement et de lieux individuels, et davantage de tables, bancs, espaces communs où l'on peut échanger et propices au brainstorming. Pour Steelcase, on passe d'une mentalité « Moi/Fixe » au « Nous/Mobile ». Les analyses réalisées conduisent à s'intéresser à d'autres marchés, comme les bureaux à domicile ou les établissements d'enseignement, avec des réflexions sur les facteurs d'aménagement qui favorisent l'apprentissage et l'innovation pédagogique. L'objectif clé de l'entreprise est l'efficacité de ses clients. Si une entreprise pense que son mobilier de bureau peut rendre ses employés plus efficaces et plus heureux, elle sera amenée à en changer[10].

Une *définition orientée vers le marché cible* conduit à se concentrer sur le marché actuel de l'entreprise. Si Pepsi définit son marché comme toute personne qui boit des colas, ses concurrents se limitent aux autres fabricants de *soft drinks*. Une *définition orientée vers le marché stratégique* permet de se tourner vers le marché potentiel : si Pepsi s'adresse à toute personne qui boit pour étancher sa soif, la concurrence intègre alors les fabricants d'eau minérale, de jus de fruits, de limonade, de thé et de café, et appréhende le marché dans des termes semblables à ceux des consommateurs.

TABLEAU 2.1 La définition d'un domaine d'activité : approche « produit » et approche « marché »

Définition produit	Définition marché
Compagnie de chemin de fer	Entreprise de transport
Compagnie pétrolière	Société spécialisée dans l'énergie
Fabricant de cosmétiques	Spécialiste de la beauté
Chaîne de télévision	Entreprise de loisirs
Éditeur d'encyclopédies	Entreprise de diffusion de l'information

Un *énoncé de mission* clair et porteur de sens souligne un objectif et donne une direction. Il doit également refléter une vision de l'entreprise pour les cinq ou dix ans à venir, et être communiqué à tout le personnel, et souvent aux clients. Le tableau 2.2 présente quelques exemples d'énoncés de mission.

TABLEAU 2.2 Quelques exemples d'énoncés de mission

Google	Organiser l'information disponible et la rendre universellement accessible et utilisable
Danone	Apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre
Facebook	Donner aux gens le pouvoir de partager et de rendre le monde plus ouvert et connecté
LVMH	Être l'ambassadeur de l'art de vivre occidental en ce qu'il a de plus raffiné. Symboliser l'élégance et la créativité. Apporter du rêve dans la vie par nos produits et par la culture qu'ils représentent, alliant tradition et modernité
Fondation Grameen	Participer à la lutte contre la pauvreté en favorisant l'inclusion financière des plus démunis et leur accès à des biens essentiels

Pour être utile, l'énoncé de la mission doit rassembler cinq caractéristiques :

- *Se concentrer sur des objectifs précis.* Trop souvent, ces chartes sont définies en termes tellement généraux qu'elles ne sauraient orienter de manière efficace les activités de l'entreprise – par exemple : « Créer de la valeur par l'innovation afin de servir le client plus vite, plus globalement et plus efficacement que les concurrents ».
- *Exprimer les politiques et les valeurs spécifiques* de l'entreprise de manière à guider les équipes dans leurs décisions.
- *Identifier le champ concurrentiel* dans lequel intervient l'entreprise sur plusieurs axes évoqués dans le tableau 2.3.
- *Intégrer une vision à long terme.* Un énoncé de mission doit perdurer et ne changer qu'en cas de nécessité.
- *Être bref et facile à mémoriser.*

TABLEAU 2.3 La définition du champ concurrentiel et des frontières de l'activité dans l'énoncé de mission

Secteur	Certaines entreprises opèrent dans un seul secteur ; d'autres dans quelques secteurs liés ; d'autres interviennent uniquement dans les secteurs industriels, de grande consommation, dans les services ; d'autres enfin ne se fixent aucune limite *a priori*.
Produits et applications	Certaines entreprises définissent l'éventail des produits et des applications qu'elles proposeront. Ainsi, un fabricant de matériel médical peut élargir son activité au développement de services médicaux visant à aider les chirurgiens.
Compétences	Il s'agit d'exprimer les savoir-faire spécifiques que l'entreprise souhaite posséder. Ainsi, le constructeur japonais NEC s'est spécialisé dans le calcul, les communications et les composants, ce qui lui permet de fabriquer des ordinateurs portables, des téléviseurs et des téléphones mobiles.
Segments de clientèle	Certaines sociétés se spécialisent dans le haut de gamme (BMW), d'autres dans des segments de clientèle spécifiques (par exemple, Les Hespérides, résidences dédiées au 3e âge).
Niveau dans la filière	Il s'agit du nombre et du niveau des interventions de l'entreprise entre l'extraction de la matière première et la fabrication puis la distribution du produit fini. American Apparel dessine, teint, coud et distribue ses vêtements. À l'opposé, *Metro* imprime 34 quotidiens gratuits dans 16 pays en employant quelques journalistes, mais en achetant de nombreux articles à d'autres sources, et en externalisant l'impression et la distribution à des tiers.
Géographie	Certaines entreprises n'opèrent qu'au niveau d'une région. Pour Coca-Cola ou Nestlé, les marchés sont mondiaux.

2.2. Définir les domaines d'activités stratégiques

Les grandes entreprises ont souvent plusieurs domaines d'activités relativement différents qui suivent des stratégies spécifiques. Elles s'organisent alors en *domaines d'activités stratégiques* ou *DAS* (en anglais, *Strategic Business Units* ou *SBU*). Par exemple, General Electric est structurée en 49 SBU.

Un domaine d'activité stratégique rassemble trois caractéristiques :

- Il correspond à une activité ou à un ensemble d'activités liées entre elles, qui peuvent faire l'objet d'une planification autonome, indépendamment du reste de l'entreprise.
- Il a ses propres concurrents.
- Il a un responsable clairement identifié en charge de la planification et du contrôle des principaux facteurs ayant une incidence sur la rentabilité.

La définition des domaines d'activités stratégiques permet de distinguer des unités ayant leur propre stratégie et se voyant affecter des ressources financières distinctes. En général, un portefeuille d'activités comprend des activités en perte de vitesse et d'autres porteuses d'avenir.

2.3. Attribuer les ressources adéquates à chaque domaine d'activité stratégique

Une fois qu'elle a défini ses domaines d'activités stratégiques, la direction de l'entreprise doit décider de l'allocation des ressources. Il existe de nombreux modèles, appelés matrices de portefeuilles, susceptibles d'aider à prendre ce type de décisions. Ainsi, la matrice McKinsey classe chaque activité de l'entreprise en fonction de son attrait sur le marché et de l'avantage concurrentiel dont elle bénéficie. La direction peut alors décider de développer l'activité en y consacrant des ressources importantes, d'en dégager au contraire un maximum de rentabilité, ou encore de la maintenir stable. Autre modèle, la matrice BCG (Boston Consulting Group) utilise comme critères d'analyse la part de marché relative de l'entreprise dans l'activité et le taux de croissance général du marché pour classer les activités comme des stars, des vaches à lait, des dilemmes ou des poids morts.

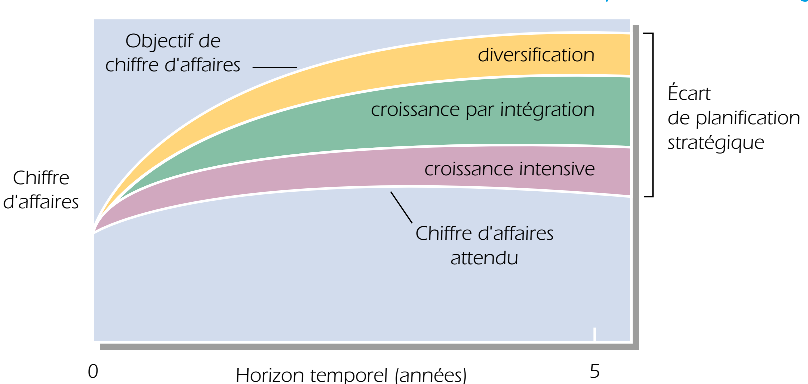
Ces modèles sont aujourd'hui moins prisés parce qu'ils sont jugés simplistes et subjectifs. Les méthodes actuelles fondent les décisions d'investissement sur l'analyse de la valeur pour l'actionnaire et sur le fait que la valorisation boursière de l'entreprise sera supérieure avec ou sans ce domaine d'activité stratégique. Ces analyses évaluent le potentiel d'une activité en fonction des opportunités de croissance émanant d'une politique de développement, de repositionnement, de changement de cible ou d'externalisation.

2.4. Évaluer les opportunités de croissance

Évaluer les opportunités de croissance consiste à développer de nouvelles activités, à en supprimer certaines ou à modifier leur taille. Les nouvelles activités peuvent être construites en interne (croissance organique) ou acquises par croissance externe.

La figure 2.3 illustre un écart de planification stratégique. La courbe du bas correspond au chiffre d'affaires attendu d'une entreprise en s'appuyant sur son portefeuille d'activités existantes. La courbe du haut correspond à ses objectifs pour les cinq prochaines années. Il est clair, dans ce cas, que l'entreprise souhaite progresser beaucoup plus vite que ne le permettent ses activités actuelles. Elle peut y parvenir de trois manières. Les opportunités de croissance *intensive* sont liées à l'activité actuelle de l'entreprise et concernent ses produits ou marchés existants. Ensuite, apparaissent les opportunités de croissance externe par *intégration* de nouvelles activités liées à celles de l'entreprise. On les distingue des opportunités de croissance par *diversification*, qui trouvent leur origine en dehors du champ d'activité actuel.

FIGURE 2.3 L'écart de planification stratégique



a) La croissance intensive

Igor Ansoff a proposé une classification particulièrement utile des stratégies de croissance à partir du *tableau produit/marché* reproduit à la figure 2.4. Il fait apparaître quatre stratégies de croissance dont les trois premières relèvent de la croissance intensive.

FIGURE 2.4 La matrice d'Ansoff croisant produit et marché

	Produits actuels	Produits nouveaux
Marchés actuels	1. Pénétration du marché	3. Développement de produits
Marchés nouveaux	2. Extension de marché	4. Diversification

Source : adapté d'I. Ansoff, *Stratégie du développement de l'entreprise*, Paris : Hommes et Techniques, 1976.

- **La *pénétration du marché*** consiste à développer les ventes des produits existants de l'entreprise auprès de ses marchés actuels : on essaie de pousser les clients à accroître leur niveau d'achat unitaire, d'attirer les clients des concurrents, ou de convaincre les non-consommateurs de la catégorie de le devenir.
- **L'*extension de marché*** consiste à introduire ses produits actuels sur de nouveaux marchés. On peut étendre ses marchés au plan géographique (nouvelle région ou nouveau pays) ou s'adresser à de nouveaux segments de marché grâce à des produits adaptés ou à de nouveaux circuits de distribution.

PICARD. En novembre 2014, l'enseigne française de produits surgelés s'est implantée au Japon. Elle cherche à y proposer des produits haut de gamme, car le marché est prometteur. Même si les femmes japonaises ont tendance à considérer que les plats surgelés sont moins bons pour leurs enfants que leur cuisine, elles sont de plus en plus souvent obligées de travailler et disposent ainsi de moins de temps pour cuisiner. De plus, le nombre croissant de célibataires (jeunes, personnes âgées) constitue un segment porteur pour le marché des produits surgelés[12].

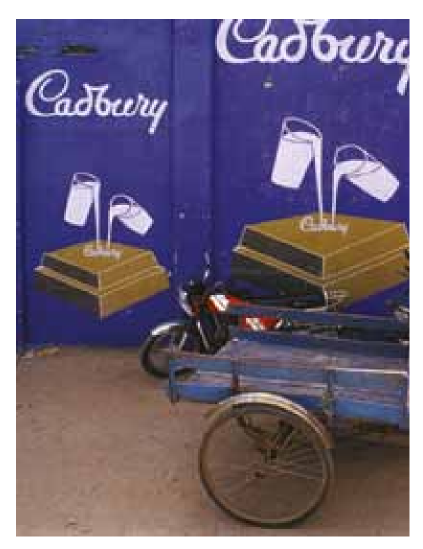
- **Le *développement de produits*** consiste à accroître les ventes en lançant de nouveaux produits à destination de ses cibles actuelles.

TROPICANA. Pour étendre la consommation de jus de fruits au-delà du moment du petit déjeuner, Tropicana a lancé la gamme Fraîcheur en mars 2014. Les trois recettes proposées (pamplemousse rose, citron et litchi) ont été allongées avec du jus de pomme pour tempérer l'acidité naturelle des fruits. Cette ligne, lancée simultanément au rayon frais et au rayon ambiant, permet de désaltérer le consommateur tout au long de la journée[13].

b) La croissance par intégration

Trois possibilités sont envisageables. L'*intégration en amont* consiste à mieux contrôler, et éventuellement à racheter, ses fournisseurs. L'*intégration en aval* consiste à mieux contrôler, et éventuellement à racheter, les distributeurs. Enfin, l'*intégration horizontale* consiste à contrôler, et éventuellement à racheter, certains de ses concurrents.

KRAFT. Le géant de l'agroalimentaire a acquis Cadbury en 2010, notamment parce que ce dernier était profondément enraciné dans des pays émergents comme l'Inde, où Kraft était peu présent. Cette acquisition a permis à Kraft de se restructurer en se spécialisant par métiers et par zones géographiques avec, d'une part, une activité centrée sur l'Amérique du Nord et gérée par Kraft Foods, avec des marques typiquement américaines et, d'autre part, une spécialisation et une présence mondiale accrue sur le *snacking*, une catégorie en plein essor, avec des marques comme Oreo, Cadbury, Milka ou LU, gérées par Mondelēz[14].



Source illustration : © Andrew Hasson/Alamy.

c) La croissance par diversification

Cette stratégie est appropriée lorsqu'il existe de fortes opportunités en dehors des domaines d'activités actuels, c'est-à-dire que le secteur d'intérêt est très attractif et que l'entreprise dispose des forces adéquates pour s'y développer efficacement.

DISNEY. Depuis ses débuts comme producteur de dessins animés, le groupe Disney a fait évoluer ses activités vers la licence de ses personnages pour des produits manufacturés vendus notamment dans les Disney Stores, vers les activités audiovisuelles avec Disney Channel, et vers les parcs d'attraction comme Disneyland Paris. Disney est également entré au capital du studio d'animation Pixar et vient d'acheter l'éditeur Marvel pour exploiter les licences des célèbres héros Spiderman, Hulk ou Captain America.

Source illustration : © Skphotography/Shutterstock.

Trois grandes approches sont possibles. La *diversification concentrique* consiste à introduire de nouvelles activités permettant des synergies en termes de technologie ou de marketing, même si elles s'adressent à de nouveaux segments de clientèle. La *diversification horizontale* consiste à introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire la même clientèle, même si elles n'ont guère de rapport avec le métier actuel au plan technologique. La *diversification par conglomérat*, enfin, consiste à introduire de nouvelles activités n'ayant que peu de rapport avec la technologie, la gamme ou la clientèle existantes.

d) La réduction ou l'abandon des anciennes activités

Les activités affaiblies sont fortement consommatrices de temps et d'énergie pour les responsables d'entreprises, alors que ceux-ci devraient concentrer leur attention sur les opportunités de croissance. Il faut savoir réduire les ressources qui leur sont consacrées et, parfois, les céder.

> **Time Warner.** En 2014, le groupe Time Warner, l'un des leaders mondiaux des médias et du divertissement, a vendu l'intégralité de ses titres historiques (*Time*, *Fortune*) suite à l'effondrement de la publicité magazine. Il a choisi de se recentrer sur l'industrie du cinéma (Warner Bros) et la télévision (HBO, CNN), dont les profits ont augmenté de 7,7 % en 2013, ainsi que sur la production de contenus avec la création de séries comme *Game of Thrones*[15].

2.5. Tenir compte de l'organisation et de la culture d'entreprise

La planification se fait dans le cadre d'une organisation. La dimension organisationnelle de l'entreprise comprend sa structure, ses politiques et sa culture. Mais alors que les dirigeants peuvent faire évoluer la structure et les politiques, il est extrêmement difficile de modifier la culture d'une entreprise, même si c'est souvent un facteur clé de réussite dans la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie.

Par *culture d'entreprise*, il faut entendre les valeurs, les normes, les expériences et les croyances qui caractérisent l'organisation. Elle se traduit souvent dans les tenues vestimentaires du personnel, la manière dont les employés se parlent et dont ils accueillent les clients. Elle est fortement influencée par la personnalité du dirigeant.

2.6. Définir la stratégie et stimuler l'innovation

Les idées stratégiques imaginatives existent à tous les niveaux de l'organisation. La direction générale doit encourager de telles idées, qui émanent souvent de salariés opérant loin du siège, de jeunes employés, et de nouvelles recrues ayant un regard neuf. Ces trois groupes d'individus sont en mesure de remettre en question les raisonnements établis dans l'entreprise et de générer de nouvelles idées. L'innovation est en effet essentielle (voir zoom).

L'élaboration d'une stratégie consiste à choisir parmi différentes visions de l'avenir. L'*analyse de scénarios* consiste à expliciter plusieurs hypothèses sur les différents acteurs du marché et leur évolution. Le management doit alors, pour chaque scénario, se poser la question : « Que doit-on faire s'il se réalise ? » Il choisit ensuite le scénario le plus probable et se dote des éléments de diagnostic qui permettront, au fil du temps, de le confirmer, ou au contraire, de l'invalider[16].

3. Le plan stratégique d'activité

L'élaboration du plan stratégique d'activité comprend huit étapes (voir figure 2.5), successivement examinées dans les paragraphes ci-après.

zoom

Favoriser l'innovation

L'innovation constitue une priorité pour la plupart des dirigeants d'entreprise. Elle permet en effet de relancer la demande de biens et d'équipements chez les particuliers et les entreprises, et donc de stimuler la croissance, d'éviter la concurrence par les prix en renforçant la différenciation, et de renouveler les termes de l'échange.

Malgré une percée des pays émergents dans le classement des entreprises les plus innovantes, les performances des pays leaders sont stables. La Chine a intégré le top 30 mondial, mais les pays européens, avec la Suisse, le Royaume-Uni et la Suède, occupent les premières places des pays les plus innovants en 2014. Les États-Unis se classent à la sixième place et la France à la 22e (à la 11e en Europe).

Mais l'innovation ne se pratique plus aujourd'hui comme il y a dix ans. Comme le soulignent Pascal Morand et Delphine Manceau, elle porte sur les produits et les services, mais aussi sur les processus, les pratiques managériales et les modèles économiques. Il faut donc penser l'innovation au-delà de la technologie et avoir en tête qu'elle s'appuie avant tout sur l'analyse des usages des clients, sur un design repensé et sur le renouvellement des *business models*.

Elle exige un travail commun entre les différentes fonctions de l'entreprise : le marketing et la R&D bien sûr, mais aussi le design, les achats pour favoriser la co-innovation avec les fournisseurs, le contrôle de gestion et la finance pour stimuler la remise à plat des modèles économiques, et les ressources humaines pour favoriser l'innovation managériale et mobiliser l'ensemble du personnel. La diversité des équipes concerne les profils individuels en termes d'âge, de formation et de culture d'origine. La transversalité, quant à elle, suppose l'ouverture à divers champs scientifiques et sectoriels du fait de la convergence croissante des catégories de produits et des secteurs.

Des entreprises comme Facebook ou Google fondent leur approche de résolution de problèmes sur la phrase « Comment pourrions-nous ? ». Tim Brown, le P-DG d'Ideo, explique l'intérêt de cette question : « La partie "comment" présuppose qu'il y a des solutions, elle donne de la confiance créative ; la partie "pourrions" indique que l'on peut proposer des idées qui marcheront et d'autres qui ne marcheront pas, cela convient dans tous les cas ; et le "nous" montre qu'on va tous le faire ensemble et bâtir sur les idées de chacun. »

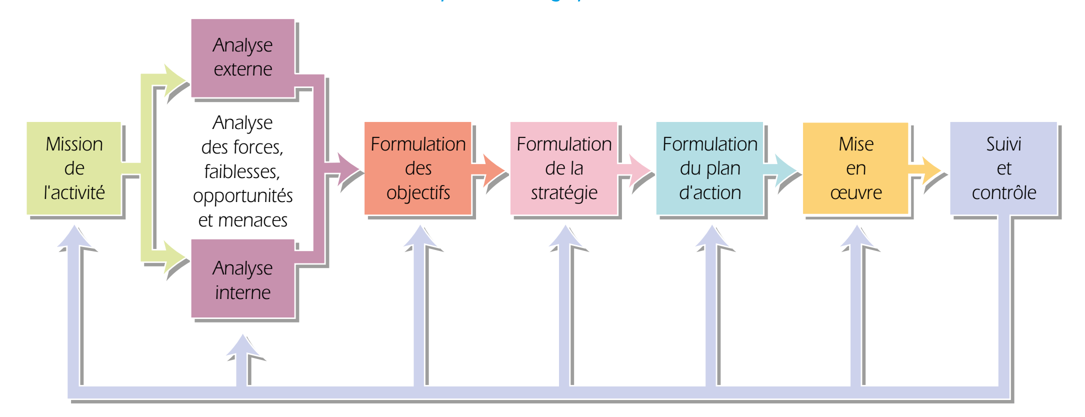
Une culture d'entreprise favorable à l'innovation, l'encouragement du risque, et l'acceptation de l'échec sont eux aussi essentiels. Jim Collins souligne l'importance d'avoir une vision large de l'innovation, qui ne se concentre pas uniquement sur les innovations de rupture : « Chercher l'idée révolutionnaire, unique, particulière est illusoire et inefficace ; construire une entreprise dynamique repose au contraire sur une suite de décisions et d'actions au quotidien… C'est le cumul d'innovations et non l'acte spectaculaire qui détermine le succès. »

L'innovation se fait aujourd'hui en lien avec tout l'écosystème de l'entreprise. IBM met l'accent sur les collaborations avec d'autres firmes, des organisations publiques et des institutions éducatives. Son P-DG souligne que le processeur Cell n'aurait pas vu le jour sans la collaboration de son entreprise avec Sony et Nintendo, et même avec ses concurrents Toshiba et Microsoft. De même, Procter & Gamble privilégie une approche d'innovation ouverte visant à ce que la moitié des nouveaux produits émanent de l'extérieur, c'est-à-dire d'inventeurs, de scientifiques, de fournisseurs externes dont les idées peuvent ensuite être développées par la R&D interne. C'est ce que l'on appelle l'*open innovation*. Le marketing pratique la *cocréation* avec les clients et fait appel aux idées de tous les contributeurs possibles à travers les plateformes en ligne de *crowdsourcing*.

Pour associer l'innovation en matière de produit avec la réflexion sur les modèles économiques, Marie-Laurence Caron-Fasan et Valérie Chanal ont développé une méthode des scénarios fondée sur dix questions soumises aux spécialistes d'une technologie innovante pour les aider à explorer de nouveaux marchés cibles, partenaires, modèles de distribution et modèles économiques. Appliquée aux technologies d'intelligence ambiante pour les systèmes de télécommunications sans fil et à des applications dans le domaine du ski, cette démarche a mis en évidence plusieurs cibles et services possibles, ainsi que différents fournisseurs de revenus (les *snow-boarders* ou les stations de ski dans cet exemple).

Sources : Delphine Manceau et Pascal Morand, « Why a Holistic Approach to Innovation in Economics and Management is Necessary », *Journal of Innovation Economics & Management*, vol. 3, n° 15, 2014, p. 101-115, et *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, rapport remis au ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi, Documentation française, 2009 ; Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation*, Dunod, 2015 ; Marie-Laurence Caron-Fasan et Valérie Chanal, « Des scénarios pour explorer les modèles d'affaires », *L'Expansion Management Review*, printemps 2008, p. 108-119 ; Warren Berger, « The Secret Phrase Top Innovators Use », *Harvard Business Review Blog*, 17 septembre 2012. Sur l'*open innovation* : Delphine Manceau, Valérie Moatti, Julie Fabbri, Pierre-François Kaltenbach et Line Bagger-Hansen, « L'open innovation ouvre la voie à de nouvelles pratiques », *Expansion Management Review*, 2012. Sur P&G, A.G. Lafley et R. Charam, *The Game Changer*, Crown Business, 2008 ; http://www.globalinnovationindex.org ; BCG Report, *The Most Innovative Companies 2014*.

FIGURE 2.5 L'élaboration d'un plan stratégique d'activité



3.1. La mission d'activité

Nous avons vu précédemment comment l'entreprise pouvait définir sa mission globale. Chaque domaine d'activité stratégique doit ensuite déterminer sa mission spécifique, en termes de marché, de secteur, de technologie et de couverture géographique. La mission d'activité identifie les objectifs poursuivis, au-delà des buts généraux de l'entreprise.

3.2. L'analyse SWOT : forces, faiblesses, opportunités et menaces

On analyse l'environnement externe et interne de l'entreprise. On appelle cette étape l'*analyse SWOT*, en référence aux initiales des termes en anglais (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*).

a) L'analyse externe (opportunités et menaces)

La définition de la mission d'activité aide le management à identifier la nature de l'environnement à observer. L'entreprise doit analyser à la fois le *macroenvironnement* (environnement démographique, économique, technologique, politico-réglementaire et socioculturel ayant un impact sur l'activité) et le *microenvironnement* (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs), en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité. Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent pour l'entreprise.

Les opportunités

Une ***opportunité***, pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité.

Les opportunités liées au macroenvironnement peuvent prendre des formes très diverses. Par exemple, la forte natalité en France constitue une opportunité pour les fabricants de couches-culottes et de petits pots ; l'évolution de la réglementation fiscale suggère de nouveaux produits aux sociétés financières ; la convergence technologique intersectorielle inspire de nouveaux produits et services hybrides, comme les téléphones mobiles permettant de payer par NFC (technologie portée sur les appareils nomades et dont les initiales veulent dire *Near Field Communication*) ; certains sites de comparaison de prix aident les entreprises *low cost* à se faire connaître ; etc.

Au niveau du microenvironnement, il faut identifier les opportunités émanant des clients actuels ou potentiels, des distributeurs, des partenaires et des concurrents. Par exemple, on peut identifier des segments de clientèle non ou mal servis ou qui aimeraient acheter ou consommer autrement; on peut identifier de nouveaux modes de distribution pour un produit existant (par exemple les légumes bio sur Internet) en lui associant des services spécifiques; on peut développer une offre innovante ou plus performante qui couvrira des besoins non satisfaits.

La valeur d'une opportunité est liée à son *attrait global* et à la *probabilité de succès de l'entreprise* si elle cherche à tirer parti de cette opportunité, qui dépend de ses compétences distinctives et de sa maîtrise des facteurs clés de succès de l'opportunité identifiée. En suivant le schéma de la figure 2.6-A, on peut distinguer les différentes catégories d'opportunités. La plus attrayante est la première, car elle a le plus fort impact sur le marché et car l'entreprise dispose des capacités nécessaires pour en tirer parti efficacement. La deuxième est intéressante du point de vue du marché, mais l'entreprise est-elle en mesure de la mettre en œuvre avec succès? La troisième est facile à concrétiser, mais n'a guère d'impact. Enfin, la dernière peut être délaissée (provisoirement).

FIGURE 2.6 La matrice des opportunités et des menaces

A. MATRICE DES OPPORTUNITÉS

Probabilité de succès de l'entreprise

Attrait	Élevée	Faible
Élevé	1	2
Faible	3	4

B. MATRICE DES MENACES

Probabilité de réalisation

Niveau d'impact	Élevée	Faible
Élevé	1	2
Faible	3	4

Si l'on observe l'émergence d'une tendance sur le marché susceptible de donner lieu à un nouveau produit, plusieurs questions doivent être posées :

- Pourra-t-on fournir efficacement les bénéfices liés à cette opportunité?
- Dispose-t-on des ressources et compétences adéquates?
- Peut-on identifier précisément la cible et la contacter de manière rentable en termes de communication et de distribution?
- Peut-elle mieux le faire que ses concurrents actuels et potentiels?
- La rentabilité probable répond-elle aux critères financiers de l'entreprise?

Les menaces

Une ***menace*** est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise.

Une menace est d'autant plus grave qu'elle *affectera en profondeur* la rentabilité de l'entreprise et qu'elle a de *grandes chances de se réaliser*. Dans la figure 2.6-B, la direction générale devra faire particulièrement attention aux menaces n^os^ 1 et 3, compte tenu de leur probabilité de réalisation. Elle devrait, pour chacune, préparer une stratégie de réponse au cas où la menace se matérialiserait. La menace n° 2 pourrait affecter sensiblement l'entreprise, mais n'a guère de chances de se concrétiser. La menace n° 4, quant à elle, semble relativement secondaire.

b) L'analyse interne (forces et faiblesses)

Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et faiblesses (voir check-list). On examine les compétences dans les différents domaines (marketing, finance, production et ressources humaines) en notant chaque facteur sur une échelle. Bien sûr, tous les facteurs ne sont pas d'égale importance, aussi faut-il les pondérer.

Reste la question essentielle : une entreprise devrait-elle se limiter aux opportunités correspondant à ses forces actuelles ou bien acquérir les compétences qui lui font défaut afin d'attaquer de nouveaux territoires ?

3.3. Le diagnostic

L'analyse SWOT étant souvent exhaustive, il est opportun de dégager ensuite, dans un diagnostic, les points essentiels de l'analyse interne et externe, puis de les confronter pour identifier les enjeux majeurs. Ses forces permettront-elles à l'entreprise de profiter des opportunités et de résister aux menaces de l'environnement externe ? Ses faiblesses sont-elles amenées à se réduire ou à s'aggraver dans le futur, compte tenu de l'environnement ?

3.4. La formulation des objectifs

Une fois ces premières étapes réalisées, l'équipe en charge du domaine d'activité est en mesure de définir ses objectifs. Les plus courants sont la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires, la conquête de parts de marché, la pénétration de nouveaux marchés, la limitation des risques, la construction de l'image et l'innovation. Il est rare qu'une entreprise poursuive un seul but, aussi doivent-ils s'articuler de manière pertinente.

> **Be.** Lors du lancement de ce nouvel hebdomadaire féminin en mars 2010, l'ambition était de diffuser 160 000 exemplaires en moyenne et de récolter 20 pages de publicité par numéro la première année. Ces objectifs se distinguaient des données relatives au premier numéro réalisé, atypique par essence, avec un tirage de 650 000 exemplaires et 63 pages de publicité. En effet, le premier numéro suscite toujours une grande curiosité et un lectorat exceptionnel, d'autant qu'il était ici appuyé par une couverture montrant Vanessa Paradis, et une large campagne publicitaire fondée sur un spot avec Paris Hilton. *Be* s'adresse aux femmes de 20 à 35 ans et se décline sur plusieurs médias : le magazine ; le site web qui permet de la vente en ligne, et contient une web radio et un réseau social – avec un objectif d'un million de visiteurs uniques la première année ; et une application iPhone qui visait 300 000 chargements le premier mois. Au premier trimestre 2012, *Be* n'avait atteint que 133 000 exemplaires par numéro, soit une chute de 13 % en un an. La formule du magazine a alors été repensée. *Be* est devenu mensuel, proposé en deux formats (petit et grand), avec une nouvelle formule plus axée sur la mode[17].

Check list

Tableau d'analyse interne des forces et faiblesses

	Performance				Importance			
	Très bonne	Bonne	Moyenne	Faible	Très forte	Forte	Moyenne	Faible
Marketing								
1. Notoriété et réputation	——	——	——	——	——	——	——	——
2. Part de marché	——	——	——	——	——	——	——	——
3. Satisfaction des clients	——	——	——	——	——	——	——	——
4. Fidélité des clients	——	——	——	——	——	——	——	——
5. Qualité des produits	——	——	——	——	——	——	——	——
6. Qualité des services	——	——	——	——	——	——	——	——
7. Attractivité des prix	——	——	——	——	——	——	——	——
8. Efficacité de la distribution	——	——	——	——	——	——	——	——
9. Efficacité des promotions	——	——	——	——	——	——	——	——
10. Efficacité de la force de vente	——	——	——	——	——	——	——	——
11. Capacité d'innovation	——	——	——	——	——	——	——	——
12. Couverture géographique	——	——	——	——	——	——	——	——
Finance								
13. Coût ou disponibilité du capital	——	——	——	——	——	——	——	——
14. *Cash flow*	——	——	——	——	——	——	——	——
15. Stabilité financière	——	——	——	——	——	——	——	——
Production								
16. Outil de production	——	——	——	——	——	——	——	——
17. Économies d'échelle	——	——	——	——	——	——	——	——
18. Capacité de production	——	——	——	——	——	——	——	——
19. Qualification de la main-d'œuvre	——	——	——	——	——	——	——	——
20. Respect des délais	——	——	——	——	——	——	——	——
21. Savoir-faire technique de fabrication	——	——	——	——	——	——	——	——
Ressources humaines								
22. Capacité de *leadership*	——	——	——	——	——	——	——	——
23. Motivation des équipes	——	——	——	——	——	——	——	——
24. Esprit d'entreprise	——	——	——	——	——	——	——	——
25. Flexibilité et capacité de réaction	——	——	——	——	——	——	——	——

Pour être véritablement utiles, les objectifs doivent être :

- *Hiérarchisés.* Par exemple, un objectif de taux de rentabilité peut être atteint en augmentant le bénéfice ou en réduisant le capital investi. Le profit résulte lui-même du chiffre d'affaires et des coûts. Le chiffre d'affaires s'obtient en multipliant un volume par un prix. En procédant ainsi, on peut spécifier plus finement les objectifs.
- *Quantifiés* dans la mesure du possible. Déclarer qu'il faut « accroître la rentabilité des produits » n'est guère satisfaisant. Préciser qu'il s'agit de « la faire progresser de 15 % en deux ans » est plus clair.
- *Réalistes.* Fixer un objectif impossible à atteindre engendre des frustrations. Le choix final devra se faire à partir de l'analyse des opportunités offertes sur le marché et des ressources internes de l'entreprise.
- *Cohérents.* L'entreprise ne peut pas optimiser tous les indicateurs à la fois. Elle doit trouver un équilibre entre la marge unitaire et la part de marché ; la pénétration des marchés existants et le développement des nouveaux marchés ; les objectifs financiers et les objectifs à caractère non lucratif ; la croissance de l'activité et la limitation des risques. Chacun de ces objectifs suppose une stratégie marketing différente[18].

On considère souvent qu'il faut choisir entre les profits à court terme et les gains de parts de marché. Ainsi, Volkswagen a un chiffre d'affaires 15 fois supérieur à celui de Porsche, mais cette dernière a une rentabilité sept fois plus forte. D'autres entreprises, comme Google, Samsung et Microsoft, parviennent à maximiser à la fois la rentabilité et la croissance.

3.5. La formulation de la stratégie

Les objectifs précisent le point d'arrivée souhaité, tandis que la stratégie identifie la trajectoire pour l'atteindre.

a) Les stratégies génériques de Porter

Michael Porter a identifié trois stratégies génériques qui constituent un bon point de départ pour la réflexion stratégique[19].

- ***La domination par les coûts.*** Cette stratégie consiste à réduire au minimum les coûts de production et de distribution afin d'offrir des prix inférieurs à ceux des concurrents et d'obtenir ainsi une forte part de marché. Une société qui choisit cette stratégie doit développer ses compétences en ingénierie, approvisionnement, production et distribution. Le marketing est moins important. Le risque est alors que certains concurrents parviennent à obtenir des coûts encore plus bas. Cette stratégie a, par exemple, été adoptée par l'eau de source Cristalline.
- ***La différenciation.*** L'entreprise développe des produits plus performants que ceux des concurrents sur des critères valorisés par une grande partie du marché : la plupart des clients préféreraient acheter cette marque s'il n'existait pas de barrière de prix. Ce sont des compétences dans le domaine de la recherche et développement, du *design*, du contrôle de qualité et du marketing qui sont alors requises. La marque Bang & Olufsen a adopté cette stratégie dans la hi-fi.
- ***La concentration.*** Il s'agit de concentrer les efforts sur quelques segments de marché judicieusement choisis. L'entreprise cherche à identifier les besoins spécifiques de ces segments et met en place une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation

dans le cadre du segment choisi. Ainsi, parmi les tours opérateurs, Lastminute.com se concentre sur les voyageurs qui ont la souplesse suffisante pour décider de voyager au dernier moment.

L'ensemble des sociétés poursuivant la même stratégie constitue un *groupe stratégique* au sein duquel l'entreprise la plus capable de mener à bien cette stratégie obtiendra les meilleurs résultats.

La difficulté à formuler une stratégie réside dans le risque d'être copié par les concurrents. Selon Porter, une entreprise peut considérer qu'elle a une stratégie lorsqu'elle accomplit des activités différentes de celles de ses concurrents ou qu'elle accomplit les mêmes activités de manière différente.

b) Les alliances stratégiques

De plus en plus d'entreprises prennent conscience qu'elles ne peuvent devenir ou rester leaders sur leur marché sans former des alliances avec des sociétés qui complètent ou renforcent leurs ressources et leurs compétences. Dans le transport aérien, par exemple, pratiquement toutes les grandes compagnies ont décidé de se regrouper au sein de réseaux de partenariat. Ainsi, la Star Alliance rassemble près de 30 entreprises dont Lufthansa, Air Canada, United Airlines, Singapore Airlines, Thaï Airways, ANA, Swissair, Air China et Air New Zealand. De même, Skyteam rassemble 20 compagnies aériennes dont Air France-KLM, Korean Airlines, Air Europa, Delta, AeroMexico, Aeroflot et Czech Airlines.

De nombreuses alliances stratégiques se traduisent par des pratiques marketing conjointes. Il existe quatre formes d'alliances en marketing :

- *Les alliances produit ou service.* De nombreux arrangements sont possibles, depuis les simples cessions de licence (lunettes Dior) jusqu'aux produits commercialisés en commun (la carte Air France – American Express).
- *Les alliances de communication.* Il peut s'agir d'une communication mentionnant la marque du partenaire, voire d'une communication commune (mailing commun Chanel-Eres pour promouvoir la lingerie et les vêtements des deux marques) ; de la distribution d'un échantillon avec le produit du partenaire (pastilles Sun données lors de la livraison d'un lave-vaisselle Whirlpool) ; de la mise à disposition de produits joints (produits Disney dans les menus enfants McDonald's lors de la sortie d'un film), etc.
- *Les alliances logistiques.* Une société peut « louer » à une autre ses entrepôts ou sa force de vente ; par exemple, les produits Géant Vert (Pillsbury) ont été pendant longtemps distribués par la force de vente de Buitoni.
- *Les alliances tarifaires.* Elles sont très fréquentes. Ainsi, les hôtels et les loueurs de voiture offrent souvent des réductions de prix croisées.

Bien gérées, les alliances permettent aux entreprises de compléter leurs forces et de combler leurs faiblesses à un coût raisonnable. Il semble que, pour cette raison, elles soient appelées à se développer.

3.6. La formulation et la mise en œuvre du plan d'action

De nombreuses stratégies échouent du fait d'une mise en œuvre inadéquate. La traduction de la stratégie en plan d'action constitue une étape essentielle. Par exemple, si l'on a décidé de devenir un leader technologique, il faut renforcer le département R&D, construire des

partenariats avec les détenteurs des savoir-faire que l'on ne peut développer en interne, développer l'*open innovation*, concevoir des produits d'avant-garde, former la force de vente et le réseau de distribution, et mettre sur pied un programme de communication adapté.

Une fois le plan d'action énoncé, il faut en estimer les coûts. De nombreuses questions se posent alors. Faut-il participer à tel ou tel salon professionnel ? Combien de vendeurs recruter ? Un concours entre les vendeurs aura-t-il l'effet escompté ? Une comptabilité analytique fondée sur les coûts des activités (appelée méthode ABC ; en anglais *Activity-Based Cost accounting*) peut aider à déterminer la rentabilité des opérations prévues[20].

La mise en œuvre exige de prendre en compte les différentes parties prenantes de l'entreprise, si possible en mettant en place un cercle vertueux : une entreprise efficace crée un haut niveau de satisfaction chez ses employés qui, par conséquent, intensifient leurs efforts, ce qui accroît la qualité des biens et des services proposés ; la satisfaction accrue des clients qui en résulte provoque un accroissement des ventes et, par la suite, de la rentabilité, d'où une forte satisfaction des actionnaires, qui investissent davantage, etc. Aujourd'hui, cependant, le poids des intervenants financiers, et en particulier des actionnaires, est souvent prépondérant au sein des différentes parties prenantes, et l'on observe une influence croissante des marchés financiers sur les décisions marketing (voir zoom).

Selon McKinsey, la stratégie ne représente que l'un des sept facteurs contribuant au succès d'une entreprise[21]. Les trois premiers attributs – la stratégie, la structure et les systèmes – constituent l'ossature du succès. Les quatre autres – le style, le savoir-faire, le personnel et les valeurs – en fournissent la « moelle ». Le *style* s'impose à tout le personnel de l'entreprise dans son mode de pensée et d'action : chez McDonald's, c'est le sourire ; chez IBM, le professionnalisme. Le *savoir-faire* (financier, commercial ou autre) est forgé par l'entreprise pour mettre en œuvre sa stratégie. Ainsi, le savoir-faire de l'entreprise J.-C. Decaux – la gestion des contacts avec les municipalités et une logistique du nettoyage urbain – lui a permis, une fois acquis le succès des Abribus, de se diversifier dans les panneaux indicateurs, les toilettes publiques et les vélos à louer. Le troisième facteur est le *personnel* sélectionné par l'entreprise pour les différents postes nécessités par son activité. Le Club Méditerranée, par exemple, utilise des procédures élaborées de recrutement de son personnel, même lorsqu'il s'agit d'une embauche temporaire. Le dernier facteur tient au système de *valeurs partagées* qui anime l'ensemble de l'entreprise, et qui prend souvent la forme de chartes d'entreprise ou de manuels de procédures tels qu'il en existe dans des sociétés comme Accor ou Nature et Découvertes.

3.7. Le suivi et le contrôle

Périodiquement, l'entreprise doit réviser ses plans d'action et ses stratégies, voire ses objectifs, en fonction de l'évolution de son environnement et du succès obtenu. Il est indispensable de suivre et d'analyser les résultats obtenus en les comparant aux objectifs, puis de comprendre les raisons des écarts : s'agit-il d'une défaillance du plan d'action, d'une efficacité moindre que prévu ou d'un changement de l'environnement ? Il faut ensuite adapter le plan d'action, voire modifier la stratégie en conséquence.

Les entreprises, surtout de grande taille, ne s'adaptent pas facilement. Au fil des années, elles développent une inertie qui rend difficile de changer un volet de l'activité sans tout remettre en cause. Pourtant, habilement dirigées, elles peuvent réagir et même anticiper les turbulences. Cela exige qu'elles parviennent à s'adapter au même rythme que leur environnement.

GARMIN. Parce que les consommateurs utilisent désormais leur smartphone pour se repérer et choisir leur itinéraire automobile, le plus grand fabricant de GPS a vu ses ventes décliner rapidement. En réaction, Garmin s'est attaché à conclure des partenariats avec les constructeurs automobiles pour intégrer les systèmes GPS aux tableaux de bord des véhicules. Son discours commercial repose sur l'idée que les smartphones ne permettent pas un usage optimisé quand on conduit et sont même dangereux quand ils sont utilisés sur la route. Mais Garmin a également une application optimisée pour smartphone…[22]

zOOm

Quand les marchés financiers modifient les pratiques marketing des entreprises

À l'heure où les marchés financiers influencent fortement les choix stratégiques des entreprises, le marketing intègre cette logique et modifie ses pratiques en conséquence.

L'observation des marchés financiers montre que certains choix marketing ont un impact sur la valeur boursière des entreprises. Des travaux de recherche ont par exemple montré que les performances boursières sont meilleures lorsque les produits sont perçus comme de grande qualité, la satisfaction et la fidélité des clients sont fortes, et le capital client élevé. Les annonces d'extension et d'achat de marque génèrent souvent une hausse du cours de l'action, tandis que les créations de marque provoquent en général des réactions négatives. Quant aux lancements de nouveaux produits, une étude réalisée dans le contexte de l'industrie automobile américaine montre qu'ils ont un impact positif à long terme sur la valeur des entreprises à travers une courbe en U, l'effet étant plus important pour les innovations majeures ou mineures. À l'inverse, les campagnes publi-promotionnelles ont seulement un effet de court terme.

Pour analyser si ces phénomènes sont perçus par les directions marketing et en quoi elles modifient les pratiques des entreprises, Florence Benoît-Moreau a interrogé des directeurs marketing de grands groupes et mis en évidence cinq phénomènes.

- Le marketing adopte une logique financière croissante et cherche désormais à évaluer le retour sur investissement de chaque type de dépenses à partir du ROMI (*return on marketing investment*). Il a évolué vers une gestion budgétaire rigoureuse. Des fonctions nouvelles ont émergé comme « l'analyste marque » chez Procter & Gamble, qui est un contrôleur de gestion associé à chaque marque.
- Les entreprises adoptent certaines politiques marketing jugées positivement par les marchés financiers, en particulier :
  - le recentrage et la rationalisation des portefeuilles de marques ;
  - la course à la taille, par croissance externe et rachat d'autres marques ; cette pratique généralisée aboutit à une recherche systématique de leadership au détriment de stratégies de niche ou de différenciation ;
  - le recours aux extensions de marque, jugées moins risquées et moins coûteuses que les créations de marque, devenues de plus en plus rares ;
  - le développement de marques institutionnelles fortes. Ainsi, certains groupes comme Merloni Elettrodomestici ont changé de nom au profit d'Indesit. Autre approche, un groupe comme Henkel accompagne toutes les publicités de ses marques d'une signature institutionnelle « La qualité Henkel » afin de mieux faire connaître le nom du groupe et de son titre boursier.
- En matière d'innovation, l'influence des marchés financiers est paradoxale. Certes, les analystes la jugent indispensable pour créer de la valeur et ils suivent attentivement la part de chiffre d'affaires réalisée par les nouveaux produits. Mais en même temps, ils considèrent l'innovation comme risquée et les retours sur investissement trop longs dès lors que les projets exigent des efforts importants de R&D. Les marchés financiers marquent donc une préférence pour les acquisitions externes, l'achat de brevets à l'extérieur, voire la sous-traitance de l'innovation.
- En revanche, les marchés financiers semblent avoir peu d'impact sur les décisions de communication, leur regard se limitant au montant des investissements réalisés et à l'incitation à mieux contrôler leur efficacité. Certaines entreprises ont considérablement affiné leurs outils de suivi de l'efficacité de leurs opérations publicitaires et surtout promotionnelles.
- Les horizons temporels de planification marketing ont été écourtés, passant de plans à 3-5 ans dans les années 1980 à des plans annuels aujourd'hui. Le risque d'une telle approche est une logique

centrée sur le court terme et l'absence d'une vision à moyen terme, pourtant indispensable pour construire un véritable capital-marque et un vrai capital-client.

C'est ce même écueil que dénonce Peter Doyle lorsqu'il souligne que la logique financière de maximisation des profits conduit à une logique de court terme qui se traduit souvent par des sous-investissements en marketing. Selon lui, la logique financière privilégie la hausse des ventes, des parts de marché et de la rentabilité, la réduction des coûts et l'abandon des actifs afin d'améliorer les gains immédiats. Ces choix peuvent conduire à une baisse de compétitivité sur le long terme en limitant les investissements dans des opportunités marketing génératrices de valeur telles que les marques, la connaissance du marché, les relations avec les clients et avec les partenaires, etc. Pour Doyle, le marketing manquera de maturité tant qu'il ne sera pas en mesure de démontrer son impact sur la valeur pour l'actionnaire de montrer l'utilité des investissements marketing à moyen terme.

Sources : Florence Benoît-Moreau, « Entre consommateurs et marchés financiers, quel rôle pour la direction marketing », *Revue française du marketing*, vol. 213, 2007, p. 57-71 ; le numéro spécial de *Décisions Marketing* coordonné par Dwight Merunka en 2005 sur la performance marketing, n° 40, avec notamment l'article de Dwight Merunka et J.B. Kazmierczak, « ROMI : une révolution dans la pensée et les pratiques en marketing », p. 9-15 et celui de Paul-Valentin Ngobo et Andry Ramaroson, « Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise », p. 75-84 ; sur les stratégies de marque : Sophie Changeur, « Stratégies de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital-marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 4, 2004, p. 23-38, et T. Madden, F. Fehle et S. Fournier, « Brands matter: An empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, n° 2, 2006, p. 224-235 ; sur les autres aspects : E. Anderson, C. Fornell et S. Mazvancheryl, « Customer satisfaction and shareholder value », *Journal of Marketing*, vol. 68, n° 4, 2004, p. 172-185 ; S. Gupta, D. Lehmann et J. Stuart, « Évaluer les clients », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 2, 2004, p. 99-117 ; K. Pauwels, J. Silva-Risso, S. Srinivasan et D. Hanssens, « New Products, Sales Promotions and Firm Value: the Case of Automobile Industry », *Journal of Marketing*, n° 68, n° 3, 2004, p. 142-156 ; Peter Doyle, *Value Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Chichester : John Wiley & Sons, 2000.

4. Le plan marketing produit

À partir des plans marketing d'activité, les chefs de produit doivent élaborer des plans marketing produit qui portent sur un produit, une ligne, une marque, parfois un réseau de distribution ou un groupe de clients. Ce travail indique comment l'entreprise atteindra ses objectifs à travers une description précise des stratégies marketing à adopter et des opérations à réaliser. Il est coordonné avec les plans développés par les autres départements de l'entreprise.

Le plan marketing produit repose sur un document écrit qui résume l'analyse SWOT relative au produit, puis énonce le diagnostic, les objectifs, la stratégie marketing, le plan d'action et les indicateurs de contrôle relatifs au produit ou à la marque. Il suit en général la structure évoquée dans le tableau 2.4. Les PME adoptent souvent une approche courte et peu formalisée, tandis que les grandes entreprises établissent des documents très structurés.

Réalisé en équipe, le plan marketing intègre des informations fournies par tous les services et par les études de marché. Parce qu'il tient compte des évolutions du marché et de la concurrence, il est réactualisé régulièrement afin d'intégrer les changements survenus dans l'environnement et les résultats obtenus par l'entreprise. On a souvent recours à des plans glissants, portant sur un horizon de plusieurs années (deux ou trois), mais réactualisés tous les ans ou tous les six mois. Le cœur du plan porte en général sur une année.

Globalement, la pratique des entreprises évolue favorablement avec des plans marketing de plus en plus pertinents (voir la check-list sur les critères de qualité), qui prennent mieux en compte les clients et les concurrents, et qui gagnent en réalisme.

TABLEAU 2.4 Le contenu d'un plan marketing

Rubrique	Rôle
Résumé managérial et table des matières	Le résumé managérial synthétise les principales recommandations. Il permet aux dirigeants de l'entreprise de comprendre les grands axes du plan. La table des matières met en évidence le contenu du plan, la logique sous-jacente aux décisions et le détail des recommandations ultérieures.
L'analyse de la situation	Elle résume les données essentielles relatives à l'environnement externe (macroenvironnement, marché, concurrence, distributeurs, prescripteurs) et interne (ventes, parts de marché, coûts, rentabilité, actions réalisées). Elle se présente sous la forme d'une analyse des opportunités et des menaces externes, ainsi que des forces et des faiblesses de l'entreprise (analyse SWOT).
Le diagnostic	Il consiste à confronter les conclusions principales de l'analyse afin d'identifier les choix clés auxquels l'entreprise est confrontée et les principales opportunités à saisir.
Les objectifs	Cette partie spécifie les objectifs que l'entreprise se propose d'atteindre en termes de ventes, de part de marché et de rentabilité.
La stratégie marketing	Elle identifie les choix fondamentaux faits dans le domaine du marketing pour atteindre les objectifs, en particulier les cibles visées et le positionnement des produits. Elle précise également la politique de marque et le marketing relationnel.
Les plans d'action	Pour chaque levier d'action marketing, ils indiquent ce qui sera fait précisément, quand, par qui, avec quels moyens et quel budget. Ils contiennent plusieurs parties : la section consacrée à l'offre de produits et services décrit les attributs et bénéfices qui seront clés pour les clients ; la partie dédiée au prix prévoit la gamme de prix générale et les variations selon les types de clients ou de canaux de distribution, ainsi que les promotions ponctuelles ; la distribution couvre les canaux directs et indirects ; la section communication décrit les messages et les médias choisis, elle est souvent complétée par un plan de communication spécifique qui fournira aux agences et aux partenaires les informations nécessaires pour élaborer un plan de communication efficace.
Le compte de résultat prévisionnel	Il établit une prévision quantifiée des résultats attendus en termes de ventes et de budgets, et ce pour chaque mois et chaque référence. Il intègre un calcul du point mort établissant la quantité de produits qui doit être vendue pour rentabiliser les investissements réalisés.
Les systèmes de contrôle	Ils précisent le mode de suivi de la mise en œuvre du plan. On utilise en général un ensemble d'indicateurs d'efficacité regroupés dans un tableau de bord marketing, permettant d'identifier aisément les écarts entre résultats et prévisions, et d'en trouver les causes. Habituellement, les résultats obtenus et les budgets dépensés sont analysés chaque mois ou chaque trimestre au regard des prévisions afin de décider d'éventuelles actions correctrices.

Les critères de qualité d'un plan marketing produit

Un bon plan marketing doit rassembler quatre caractéristiques :

- *La simplicité*. Est-il facile à comprendre et à utiliser ? Peut-on facilement communiquer son contenu ?
- *La précision*. Les objectifs énoncés sont-ils concrets et mesurables ? Le plan intègre-t-il des actions spécifiques en précisant une date de réalisation, un budget, un responsable ?
- *Le réalisme*. Les objectifs de ventes, les dépenses prévues et les échéances temporelles sont-ils réalistes et cohérents ? A-t-on mené une critique franche et honnête pour identifier les problèmes susceptibles de survenir ?
- *L'exhaustivité*. Le plan est-il complet ?

Résumé

1. Le processus de création de valeur implique de choisir, fournir et communiquer une valeur supérieure aux clients visés. La chaîne de valeur permet d'identifier les activités clés susceptibles de créer de la valeur et d'analyser les coûts dans un domaine d'activité donné.
2. Les entreprises performantes développent des compétences spécifiques dans la gestion des processus au cœur de leur activité, tels que l'innovation, la conquête ou la fidélisation des clients. La gestion de ces processus exige de créer un réseau marketing dans lequel l'entreprise travaille en étroite collaboration avec tous les acteurs de la filière, depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'aux détaillants. Ce ne sont plus les entreprises mais les réseaux marketing qui sont en concurrence.
3. La planification stratégique a pour but de mettre en phase les objectifs, les ressources et les compétences d'une entreprise avec les opportunités offertes sur le marché. Elle s'effectue au quadruple niveau de l'entreprise, de la division, du domaine d'activité et du produit.
4. Le plan stratégique d'entreprise définit les grandes orientations dans lesquelles s'inscrivent les activités des divisions et des domaines d'activité stratégique. Son élaboration comporte quatre étapes : définir la mission de l'entreprise, identifier ses domaines d'activités stratégiques, répartir les ressources en fonction de l'attrait du marché et des atouts dont dispose l'entreprise et, enfin, identifier les nouveaux domaines à investir et ceux à abandonner.
5. Les responsables marketing doivent définir leur activité comme un processus de satisfaction des clients. Cette approche permet de révéler de nouvelles opportunités de croissance.
6. Chaque domaine d'activité fait l'objet d'une planification en neuf phases : définition de la mission spécifique de l'activité ; analyse de l'environnement externe et interne en identifiant les forces, faiblesses, opportunités et menaces ; formulation du diagnostic ; définition des objectifs ; formulation des stratégies ; élaboration des plans d'action ; mise en œuvre ; suivi/contrôle.
7. Chaque produit, ou marque, fait lui-même l'objet d'un plan marketing produit, qui constitue l'une des manifestations les plus visibles du marketing dans l'entreprise.

Activités

Discutez

Qu'est-ce qu'un bon énoncé de mission ?

Presque toutes les entreprises disposent d'énoncés de mission, qui sont supposés guider le personnel en interne et, en externe, signaler ce qui est important pour l'entreprise. Ils résultent souvent d'intenses débats internes. Pourtant, certains considèrent que ces énoncés de mission sont souvent très généraux, qu'ils varient peu d'une firme à l'autre, et font des promesses vaines. Qu'en pensez-vous ? Selon vous, les énoncés de mission sont-ils un élément clé du succès du marketing d'une entreprise ou sont-ils finalement peu utiles ? Donnez des exemples illustrant votre propos.

Appliquez

Analysez les implications de la chaîne de valeur et de l'analyse des compétences clés sur le processus de planification marketing. Jugez-vous nécessaire de modifier la structure du plan marketing pour intégrer ces concepts ?

Étude de cas

Idylle de Guerlain

La maison Guerlain, fondée en 1828, a lancé sa nouvelle fragrance féminine, *Idylle*, en septembre 2009. L'objectif était de construire un pilier à l'international, les autres grands parfums du portefeuille étant surtout performants au sein de pays spécifiques : *Shalimar* en France, *L'Instant* en France et en Allemagne, *Insolence* au Royaume-Uni et en Espagne.

Ce parfum s'inscrit dans l'histoire de Guerlain qui perpétue savoir-faire et innovation depuis 183 ans. Cinq générations de parfumeurs se sont succédé depuis 1828, donnant naissance à des mythes de la parfumerie, tels que *Jicky* ou *Shalimar*. Souvent considérés comme des révolutions olfactives, ces parfums reflètent un savoir-faire exceptionnel en termes de sélection des matières premières, de création de flacons (souvent conçus en collaboration avec des *designers* de renom comme Baccarat à l'époque de *Mitsouko* ou de l'*Heure Bleue*) et de conteur d'histoires.

Inspiré par une histoire d'amour, ce nouveau parfum s'inscrit dans la lignée des illustres créations Guerlain qui l'ont précédé : *L'Eau de Cologne Impériale* avait été créée en 1853 pour l'impératrice Eugénie, épouse de Napoléon III, afin qu'elle demeure unique dans le cœur de son époux ; *Shalimar*, « temple de l'amour », avait été créé en 1925 en résonance au jardin fabuleux qui abritait l'amour fou de l'empereur Moghol Shah Jahan pour son épouse favorite Mumtaz Mahal ; enfin, *L'Instant*, lancé en 2003, symbolise l'instant d'amour où tout bascule, où les sens et les émotions sont en éveil. Le lancement d'*Idylle* avait également pour objectif de mettre en avant le nouveau parfumeur, Thierry Wasser, et de valoriser le savoir-faire olfactif Guerlain. Une analyse marketing complète permet de mieux comprendre la logique de ce lancement.

L'analyse interne et externe

L'analyse externe est conduite par le département marketing en charge de la conception des nouvelles fragrances. Une étude des *insights* consommateurs indique que, face au monde actuel où tout est planifié, calculé, organisé, les femmes aspirent à laisser parler leur intuition et leurs émotions. Par ailleurs, une étude sur les ventes de parfum dans le monde montre le fort poids de la France, ainsi que la très forte croissance du marché russe. Une autre étude sur la segmentation olfactive de l'offre dans la parfumerie met en avant le poids important des fragrances florales, premier segment olfactif dans tous les pays, mais sous-représenté chez Guerlain. Les fragrances florales représentent 70 % du marché en Russie et 61 % aux États-Unis, contre seulement 31 % en France, ce qui constitue un réel potentiel de croissance. Parce que ce lancement est destiné à concurrencer le top 10 international (et notamment *J'Adore* de Dior, *N° 5* et *Coco Mademoiselle* de Chanel, *Miss Dior Chérie*, *Flower* de Kenzo), on analyse soigneusement le mix et la stratégie de construction de gamme de ces concurrents.

Au plan de l'analyse interne, la marque souhaite profiter du lancement pour introniser son nouveau parfumeur maison, construire sa renommée auprès du grand public et mettre en valeur son savoir-faire inégalé. Elle tire les leçons des bilans des précédents lancements Guerlain en identifiant les points clés suivants : proposer un mix fortement porteur de l'ADN de la marque tout en l'internationalisant et en veillant à recruter une cible jeune, et soutenir la ligne de produits durant plusieurs années pour construire un parfum solide et pérenne.

Diagnostic

À l'issue de cette phase d'analyse, la marque Guerlain décide de construire le parfum en ciblant la France et la Russie à travers une fragrance florale, présentée dans un bel objet, qui raconte une histoire d'amour onirique et permet d'installer Thierry Wasser tout en parlant du savoir-faire Guerlain. Ce constat nécessite de parvenir à élaborer la proposition produit juste, différente des autres fragrances du patrimoine Guerlain, et suffisamment attractive et unique pour se démarquer de la concurrence intense caractéristique de ce marché.

Cible, positionnement et objectifs

La cible est constituée de femmes jeunes, qui appartiennent à la tranche d'âge 25-35 ans, et amatrices de fragrances florales. Cette nouvelle offre doit incarner le patrimoine de la marque, ce qui implique que le parfum porte la signature olfactive Guerlain. Le positionnement est construit à partir des éléments ci-dessus et en cohérence avec les valeurs de la marque. En termes d'objectifs, il est décidé de concentrer les moyens en Europe, avec comme marchés prioritaires la France et la Russie.

Le produit

La marque opte pour un nom français compréhensible à l'international. Le mot « idylle » symbolise le concept souhaité et stimule un imaginaire positif, vecteur d'onirisme et d'amour idéal. Le parfum lui-même capitalise sur une matière première naturelle fétiche des parfumeurs Guerlain, la rose de Bulgarie. Thierry Wasser l'apprécie particulièrement pour ses accents fruités : « J'ai imaginé pour *Idylle* un bouquet de fleurs, frais et sensuel, symbole de l'amour », explique-t-il. Une communelle de roses bulgares permet d'obtenir et de conserver une qualité exceptionnelle, et souligne l'unicité de la signature Guerlain. Associé à la sensualité du chypre et à la facette intime du musc, le jus exprime l'idée

romantique et charnelle de l'idylle. D'après les tests menés par la marque, le jus plaît immédiatement.

Fidèle à ses traditions, la marque s'est entourée des plus grands spécialistes dans leurs domaines. La conception du flacon, évoquant un bijou, a été confiée au designer de renommée internationale, Ora Ito, qui a imaginé « une larme de joie et de bonheur féminin, une goutte d'or qui se veut contemporaine, jeune et sensuelle ». La communication, conçue par le photographe Paolo Roversi, est portée par l'égérie Nora Arnezeeder, jeune artiste française, à la fois chanteuse et actrice, qui apparaît dans la communication et donne sa voix à la chanson *Singin' in the rain* revisitée dans le film publicitaire.

Source illustration : Guerlain.

Le lancement

Le plan de lancement doit bien sûr donner corps à l'univers du produit, mais également travailler la visibilité et la différenciation par rapport aux concurrents. Le prix a été fixé à 80 € sur le format 50 ml (cœur de gamme), soit 3 % au-dessus de *J'adore* de Dior et 6 % au-dessus de *N° 5* de Chanel. La distribution a lieu dans les boutiques Guerlain, les parfumeries sélectives et les grands magasins. Les éléments merchandising et les guides envoyés aux filiales contiennent l'ensemble des déclinaisons possibles en fonction des caractéristiques des points de vente et des événements organisés localement. La campagne de relations presse met en avant l'ensemble des acteurs ayant participé à la conception du parfum (parfumeur, designer, égérie). Un site web dédié à la nouvelle fragrance est créé et un partenariat avec le site d'écoute de musique à la demande Deezer est mis en place. Le lancement a lieu en septembre 2009 avec un plan de communication publicitaire pluri-média concentré principalement sur les semaines de lancement et le mois de décembre, forte période de ventes, à la différence des concurrents qui ont surtout opté pour le média télévisuel sur lequel ils étalent la diffusion des spots de septembre à décembre.

Les premiers résultats

Le bilan du lancement a été jugé positif. Face à de nombreux parfums lancés à la même période, *Idylle* était 11ᵉ sur le marché français en décembre 2009, et dans le top 10 en Russie. Toutefois la communication n'a pas bénéficié des scores d'impact et de reconnaissance souhaités en télévision et en points de vente.

La marque a depuis lors continué à soutenir le produit en optimisant certains éléments du mix. *Idylle Eau Sublime*, la version eau de toilette, plus légère, a été mis sur le marché en 2011. Ce lancement a bénéficié d'une nouvelle campagne (presse, télévision, web),

réalisée par le photographe Peter Lindbergh et mettant en scène une idylle entre l'égérie Nora Arnezeder et le chanteur Thomas Dutronc. *Idylle* a également été décliné en différentes versions olfactives sous le nom d'*Idylle Duet*. Cette fragrance marie les différentes facettes de la rose avec d'autres matières premières comme le jasmin et le lilas (*Idylle Duet Jasmin-Lilas*, lancé en 2012) ou le patchouli (*Idylle Duet Rose-Patchouli*, lancé en 2014).

Sources : www.guerlain.com ; *Challenges*, 15 octobre 2009.

Questions

1. **Classez les éléments de l'analyse ci-dessus sous forme de forces, faiblesses, opportunités et menaces.**
2. **Analysez comment est construite la valeur offerte aux clients d'Idylle et identifiez sur quelles compétences s'appuie Guerlain pour la proposer.**
3. **Le plan marketing produit ci-dessus ne présente pas de cadencement précis de stratégie de lancement. Établissez un plan de lancement opérationnel pour la France et pour la Russie.**

Deuxième partie

Identifier les *insights* de marché

Chapitre 3

Recueillir l'information et prévoir la demande

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Quels éléments constituent un bon système d'information marketing ?
- Quelles sont les informations internes utiles ?
- Comment construire un système d'intelligence marketing ?
- Quelles évolutions majeures affectent actuellement l'environnement macroéconomique ?
- Comment mesurer la demande et prévoir les ventes ?

La rapidité d'évolution de l'environnement et des marchés rend de plus en plus délicate la prise de décisions marketing. Pour effectuer les bons choix, les entreprises doivent s'appuyer sur une information précise et récente concernant les grandes tendances de la société et les phénomènes spécifiques à leur secteur. Parce que l'environnement apporte constamment de nouvelles opportunités et de nouvelles menaces, il est essentiel de l'analyser en permanence, d'anticiper ses évolutions et de s'y adapter.

Source illustration : Nelson Minar (CC BY-SA 2.0)

TCHIP COIFFURE. La crise économique a entraîné de profondes modifications dans les modes de consommation et dans la répartition entre les différents postes de dépenses. Les achats ponctuels et discrétionnaires (bijoux, jouets, vêtements, voitures haut de gamme) ont été réduits, tandis que les marques proposant des offres simples et accessibles ont prospéré. La marque Tchip, première chaîne de coiffure *low cost* en France, a connu une forte croissance, en cohérence avec ces évolutions. Grâce à son mode spécifique d'organisation et de gestion des coûts, elle propose des forfaits coiffures à 20 €, deux fois moins chers que la concurrence, tout en s'attachant à offrir un service de qualité. En moins de quinze ans, le réseau a été multiplié par 13 et compte désormais 514 salons[1].

Les entreprises doivent s'adapter au contexte économique, mais aussi aux nombreuses autres transformations qui touchent la société dans le domaine technologique, démographique, socioculturel, environnemental et réglementaire. Ce chapitre montre de quelle façon elles peuvent mettre en place des processus internes pour suivre les évolutions du macro-environnement. Il expose également la meilleure manière de développer de bons systèmes de prévision des ventes. Dans le chapitre suivant, nous étudierons comment réaliser des études de marché sur des questions marketing spécifiques.

1. Le système d'information marketing

Si tout responsable d'entreprise se doit d'observer l'environnement, le marketing a une responsabilité particulière en la matière : il doit suivre les tendances et identifier les opportunités et les menaces que celles-ci génèrent pour l'entreprise. Il associe une connaissance fine de son marché et de ses concurrents avec des données macroéconomiques sur les profils de consommation dans chaque pays et à travers le monde. Il sait, par exemple, que la consommation individuelle de chocolat est la plus forte en Suisse, celle de vin au Luxembourg et celle de bière en République tchèque (voir tableau 3.1). Il s'appuie sur des méthodes rigoureuses de collecte d'informations, sur ses interactions régulières avec les clients et sur son observation constante de la concurrence.

> **DuPont.** L'unité Dacron Polyester de ce groupe, qui fournit les fabricants d'oreillers et commercialise sa propre marque, Comforel, a lancé des études de marché pour analyser les comportements à l'égard des oreillers. Une de ses problématiques réside dans le fait que les gens changent très rarement d'oreiller : 37 % des consommateurs interrogés évoquent une relation de « vieux couple marié » avec leur oreiller et 13 % le considèrent comme « un vieil ami d'enfance ». L'étude a identifié plusieurs segments de consommateurs : les empileurs (23 %), les tapoteurs (20 %), les enrouleurs et les plieurs (16 %), les câlineurs qui se blottissent contre leur oreiller (16 %) et les tabasseurs qui le tapent vigoureusement pour lui donner une forme plus confortable (10 %). Les femmes ont davantage tendance à tapoter, les hommes à plier. La domination des empileurs a conduit l'entreprise à commercialiser des lots de deux oreillers et à développer une gamme présentant différents niveaux de douceur et de dureté[2].

Les entreprises qui disposent d'une meilleure information que leurs concurrents peuvent mieux choisir les marchés auxquels s'adresser, développer de meilleures offres, et élaborer des plans marketing plus pertinents. Il est donc indispensable de mettre en place un système à même d'organiser et de diffuser un flux continu d'informations aux responsables marketing.

Un ***système d'information marketing (SIM)*** associe des hommes, des équipements et des procédures en vue de rassembler, trier, analyser et diffuser des informations utiles, nécessaires et pertinentes aux responsables marketing pour les aider à prendre leurs décisions.

En pratique, il faut trouver un équilibre entre les informations dont les responsables marketing estiment avoir besoin, celles dont ils ont vraiment besoin, et ce qui est viable au plan économique. Les personnes en charge du système d'information marketing doivent donc interroger les responsables marketing et commerciaux sur leurs besoins en information, autour des thématiques évoquées dans la check-list ci-après.

L'information contenue dans un SIM est recueillie à travers les états comptables et commerciaux, l'intelligence marketing et les études de marché. Les deux premiers sont traités dans ce chapitre, les études de marché dans le chapitre 4.

TABLEAU 3.1 Les pays aux profils extrêmes : quel pays a…

Le plus fort taux de fécondité	Niger	7,7 naissances pour 1 000 femmes
Les plus fortes dépenses consacrées à l'éducation en pourcentage du PIB	Timor-Oriental	14 % du PIB
Les plus fortes dépenses militaires en pourcentage du PIB	Arabie saoudite	10,1 % du PIB
Le PIB par habitant le plus élevé	Liechtenstein	105 190 dollars
Le plus fort taux de divorce par habitant	Corée du Sud	4,6 divorces pour 1 000 habitants
La plus longue espérance de vie	Japon	83,7 ans
Le plus grand nombre d'aéroports	États-Unis	15 079 aéroports
Le plus grand nombre de lignes téléphoniques	Bermudes	89 lignes pour 100 habitants
Le plus fort taux d'abonnement au téléphone mobile	Macau	206,4 abonnements pour 100 habitants
La plus forte fréquentation du cinéma	Inde	4,43 milliards d'entrées par an
Les plus gros dons en pourcentage du PIB	Norvège	1,1 % du PIB
La plus forte dépendance économique à l'agriculture	Liberia	61,3 % du PIB
Les routes les plus encombrées	Hong Kong	286,7 véhicules par kilomètre de route
Le plus d'accidents automobiles meurtriers	Namibie	53,4 morts pour 100 000 habitants
Le plus de touristes	France	77,5 millions par an
Le plus fort taux de main-d'œuvre au sein de la population	Qatar	74,7 %
Le plus fort taux de main-d'œuvre féminine au sein de la population	Mozambique	53,5 %
Le plus fort taux d'obésité	États-Unis	35,7 % de la population adulte

Sources : The Economist's Pocket World in Figures, 2013 ; CIA World Fact Book 2012.

Les questions permettant d'analyser les besoins en information des responsables marketing

1. Quelles décisions êtes-vous amené à prendre régulièrement ?
2. De quelles informations avez-vous besoin pour prendre ces décisions ?
3. De quelles informations disposez-vous actuellement ?
4. Quelles études demandez-vous le plus souvent ?
5. Quelles sont les informations dont vous aimeriez disposer et dont vous ne disposez pas actuellement ?
6. Quelles informations souhaitez-vous recevoir chaque jour ? Chaque semaine ? Chaque mois ? Chaque année ?
7. Quels sont les revues et rapports professionnels que vous aimeriez recevoir régulièrement ?
8. Quels sont les sujets précis sur lesquels vous aimeriez être tenu informé ?
9. Quels programmes d'analyse de données voudriez-vous avoir à votre disposition ?
10. Quelles seraient, selon vous, les quatre principales améliorations à apporter au système d'information actuel ?

2. Les informations internes

Une source essentielle d'informations réside dans les données disponibles en interne sur les commandes, les ventes, les prix, les stocks, les paiements à recevoir, etc.

2.1. Le cycle commande-livraison-facturation

Le système comptable s'articule autour du cycle commande-livraison-facturation. Les vendeurs, les distributeurs et les clients adressent les commandes à l'entreprise. Le service de facturation prépare les factures et les envoie aux services concernés. On réapprovisionne les articles en rupture de stock. On expédie les articles commandés, accompagnés des documents de facturation et de transport. Les clients accordant de plus en plus d'importance au respect des délais et des engagements, il faut que ces différentes tâches soient accomplies vite et efficacement.

2.2. Les relevés de vente

Dans de nombreuses entreprises, les responsables marketing et les responsables commerciaux reçoivent les relevés de vente en temps réel. Dans la grande distribution, par exemple, les sorties d'entrepôt sont enregistrées immédiatement, et les ventes en magasin connues instantanément. Cela enclenche un processus de commande et de livraison, et minimise le risque de rupture de stock.

Il est essentiel d'interpréter soigneusement les informations recueillies pour ne pas se livrer à des conclusions hâtives et erronées. Comme l'expliquait ironiquement Michael Dell, fondateur de la société éponyme, « s'il y a trois voitures jaunes d'un même modèle chez un concessionnaire et que le client veut une voiture rouge, le vendeur essaie de le convaincre d'opter pour le jaune ; si par chance il réussit, le système d'information va enregistrer qu'une voiture jaune a été vendue et que, oui, les clients recherchent surtout du jaune cette année[3] ».

2.3. Les bases de données et le datamining

L'explosion des données générées par Internet et les mobiles offre aux entreprises des possibilités sans précédent pour entrer en contact avec les clients. Mais cette surabondance de données menace aussi de submerger les décideurs (voir zoom).

zoom Creuser dans le *big data*… sans s'y noyer !

On estime en général que 90 % des données existantes ont été créées au cours des deux dernières années. Les quatre milliards d'utilisateurs de téléphones mobiles dans le monde fournissent une foule de données. Les capteurs et les puces insérés dans de nombreux appareils génèrent également des « *data* ». Les médias sociaux approvisionnent en données personnelles. YouTube reçoit chaque minute 24 heures de vidéo.

Alors que, pendant des années, l'enjeu central était de collecter des informations sur les marchés, le danger actuel réside dans la surcharge d'informations. La croissance du nombre de données n'est utile que si l'on peut correctement les traiter, les analyser et les interpréter. Dans un sondage réalisé auprès de dirigeants d'entreprise, plus de 90 % indiquent certes recueillir plus d'informations qu'auparavant, mais à peu près autant déclarent rater des opportunités de croissance parce qu'ils n'arrivent pas à retirer suffisamment d'enseignements et d'*insights* à partir de ces données.

C'est là que réside l'opportunité et le défi du *big data*. Même si aucune définition de ce terme ne fait l'unanimité, il désigne les ensembles de données que l'on ne peut gérer de façon efficace avec les outils traditionnels de base de données. Selon James Kobielus, expert dans le domaine, le phénomène *big data* est distinctif en raison :

- du volume de données (plusieurs centaines de tétraoctets, voire des pétaoctets et au-delà) ;
- de la vitesse à laquelle elles circulent (elles sont délivrées en temps réel) ;
- de leur variété (englobant des formats structurés, non structurés, semi-structurés, des messages, des images, des signaux GPS, des lectures de capteurs) ;
- de leur volatilité (avec des centaines de nouvelles sources de données dans les applications, les services web et les médias sociaux).

Les applications du *big data* sont nombreuses. Elles s'inscrivent à la fois dans une dynamique d'exploration, qui permet la détection de besoins émergents, et dans une dynamique d'exploitation, qui permet d'optimiser l'activité traditionnelle des entreprises. L'analyse financière, les connaissances client et l'identification des tendances à long terme en sont les trois domaines d'application privilégiés.

Dans le domaine du marketing, elles permettent d'améliorer la collecte et l'exploitation d'informations sur des comportements afin d'optimiser le fonctionnement opérationnel de l'entreprise et de prévoir l'évolution des marchés.

La société Lokad, start-up française éditrice de logiciels, a par exemple développé des algorithmes qui aident les distributeurs à optimiser quotidiennement le niveau de leurs stocks en analysant les tickets de caisse et en se reposant sur l'historique des ventes. Trouver le juste niveau de stock (ni trop, ni trop peu) permet aux clients d'optimiser leur marge. La précision des corrélations statistiques permet à Lokad de détecter la saisonnalité d'un produit en vente depuis moins de trois mois. Au Royaume-Uni, le géant de la distribution Tesco recueille 1,5 milliard de données chaque mois et les utilise pour fixer ses prix et définir ses promotions. Amazon indique que 30 % de ses ventes émanent de son moteur de recommandation.

La SNCF a utilisé le *big data* afin d'améliorer le comptage des voyageurs entrant et sortant à chaque arrêt pour mesurer en temps réel la charge des trains et la répartition des voyageurs des TER. L'objectif est de proposer des applications aux voyageurs pour les orienter vers les voitures les moins remplies dans les rames. L'analyse du trafic sur le site voyage-sncf.com, premier site de e-commerce en France permet également de proposer aux clients des offres personnalisées, que ce soit en train, en avion ou en voiture.

Dans l'industrie, GE a recours au *big data* pour améliorer l'efficacité des moteurs d'avion, des générateurs, des locomotives et des scanners qu'elle commercialise. Une amélioration de 1 % dans l'exploitation des avions commerciaux permettrait d'économiser deux milliards de dollars aux clients de GE.

Sources : Christophe de Maistre, Delphine Manceau et Julie Fabbri, « Le Big Data ou l'exploitation des données massives », Observatoire de l'innovation, Institut de l'entreprise, mai 2014 ; Jacques Bughin, John Livingston et Sam Marwaha, « Seizing the Potential of Big Data », *McKinsey Quarterly 4*, octobre 2011 ; Thomas Davenport, Paul Barth et Randy Bean, « How 'Big Data' Is Different », *MIT Sloan Management Review*, automne 2012, p. 43-46 ; Andrew McAfee et Erik Brynjolfsson, « Big Data: The Management Revolution », *Harvard Business Review*, vol. 90, n° 10, octobre 2012, p. 60-68 ; *Bloomberg Businessweek*, 10 décembre 2012 ; *The Economist*, 28 mai 2011. Pour une réflexion académique stimulante sur le sujet, voir George Day, « Closing the Marketing Capabilities Gap », *Journal of Marketing*, vol. 75, n° 4, 2011, p.183-95.

3. L'intelligence marketing

Tandis que les éléments précédents, d'ordre interne, fournissent des données sur les *résultats*, le système d'intelligence marketing renseigne sur les *événements* externes à l'entreprise.

On appelle ***système d'intelligence marketing*** l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement marketing.

3.1. Les sources d'informations externes

Un responsable marketing recueille des informations de diverses manières : en lisant la presse économique, la presse professionnelle et des ouvrages ; à travers ses contacts avec les clients, les fournisseurs, les distributeurs et les représentants ; en suivant sur Internet les échanges sur les médias sociaux, les blogs et les communautés de marque ; et en rencontrant les responsables d'autres entreprises. Tous les moyens employés doivent bien sûr être éthiques et légaux, sous peine de sanctions importantes.

> **Diligence.** Cette firme d'intelligence économique a dû verser en 2006 1,7 million de dollars à KPMG pour l'avoir infiltré illégalement en vue de se procurer le rapport d'audit relatif à une entreprise d'investissement basée aux Bermudes au profit d'un conglomérat russe. Un cofondateur de Diligence s'était fait passer pour un membre des services secrets britanniques et avait convaincu l'équipe en charge de l'audit de lui montrer des documents confidentiels[4].

Une entreprise peut prendre plusieurs mesures pour améliorer qualitativement et quantitativement son système d'intelligence marketing.

- *Former et motiver la force de vente pour transmettre l'information.* Un vendeur est au contact des clients, des distributeurs, parfois des concurrents. Il est particulièrement bien placé pour recueillir certaines informations. L'enjeu essentiel est de le motiver pour *rechercher* cette information et surtout la *transmettre* de manière structurée à sa hiérarchie. Les rapports de visite doivent être faciles à remplir. Des réunions avec la force de vente peuvent également engendrer un grand nombre d'idées sur les problèmes rencontrés par les clients et les manières de les résoudre.
- *Encourager les distributeurs, les détaillants et tous les intermédiaires à recueillir et transmettre les renseignements dont ils disposent.* Les intermédiaires sont souvent en contact plus étroit que l'entreprise avec les clients et les concurrents. Ils peuvent donc fournir de précieuses informations.
- *Recourir à des clients mystères.* Il s'agit de personnes mandatées par l'entreprise pour se faire passer pour des clients et pour évaluer l'expérience d'achat[5]. Les constructeurs automobiles, par exemple, envoient de faux clients chez leurs concessionnaires afin d'observer comment l'on y est accueilli et traité. Renault réalise ainsi chaque année 2 500 enquêtes clients mystères pour la partie vente de véhicules et 900 pour l'après-vente. Le recours aux clients mystères est particulièrement fréquent dans les sociétés de service en réseau (restauration, hôtellerie, banque) pour lesquelles l'homogénéité de la qualité est essentielle, ainsi que dans les secteurs où la relation commerciale se fait à distance (téléphonie mobile, vente à distance, e-commerce).
- *S'appuyer sur son réseau interne et externe.* L'entreprise peut collecter de nombreuses informations en achetant les produits concurrents, en participant aux salons

professionnels, en examinant les rapports d'activité des concurrents, en discutant avec leurs employés passés ou actuels, en analysant leurs campagnes publicitaires, et en rencontrant les fournisseurs.

- ♦ *Constituer un groupe de clients qu'elle consulte régulièrement.* Il peut s'agir d'un échantillon représentatif de la clientèle, mais aussi des plus gros clients, des plus novateurs, ou des plus impliqués. Par exemple, GlaxoSmithKline parraine une communauté en ligne consacrée à la perte de poids. Elle considère qu'elle apprend bien plus par ce biais qu'à travers les réunions de groupes quand elle cherche à identifier le meilleur conditionnement pour les médicaments contre l'obésité ou l'impact de la publicité sur le lieu de vente[6].
- ♦ *Utiliser les rapports publics.* En France, de nombreuses sources d'information peuvent être utilisées, qu'elles émanent d'organismes publics (Insee, CRÉDOC) ou professionnels (associations professionnelles, syndicats).
- ♦ *Acheter des informations à des entreprises spécialisées dans l'information.* Il s'agit par exemple des sociétés qui répertorient et analysent les informations parues dans les médias et sur Internet sur une entreprise ou sur un sujet donné. Certaines entreprises offrent des services de pige publicitaire et analysent les dépenses publicitaires des concurrents, leurs plans médias et les thèmes choisis Cette source d'information intègre également les panels présentés ci-après.

3.2. Les panels

Les panels constituent une autre source d'information essentielle pour les entreprises car ils leur permettent de suivre avec précision leur position concurrentielle, celle de leurs concurrents, ainsi que le profil de leur clientèle. Même s'ils n'existent pas dans tous les secteurs, et notamment pas dans les activités business-to-business (B2B), ils se sont multipliés au cours des années, touchant la plupart des biens et mêmes des services destinés aux particuliers : grande distribution, produits durables, pharmacie, parfumerie, optique, jouets, livres, banque, etc.

Un ***panel*** est un échantillon auprès duquel on collecte des informations répétées, de manière permanente ou à intervalles réguliers (chaque semaine, mois ou trimestre). On distingue deux types de panels : les panels de consommateurs et les panels de distributeurs qui correspondent à un échantillon de points de vente.

En France, les principaux *panels de consommateurs* sont, pour les produits de grande consommation, HomeScan de la société Nielsen (fondé sur un échantillon de 14 000 foyers) et ConsoScan 2 de TNS Worldpanel, anciennement Sécodip (12 000 foyers). Pour les produits et services non alimentaires (optique, jouets, livres, montres, pneus, banque, assurance, tourisme, etc.), le panel principal est Métascope de la Sofres (20 000 foyers). Pour le panel ConsoScan, par exemple, les foyers panélistes saisissent automatiquement leurs achats par un terminal optique qui lit les codes-barres des produits ; ils saisissent manuellement le prix, la quantité achetée et le lieu d'achat.

Ces données permettent de connaître, chaque semaine, les parts de marché des produits et des marques, le profil des acheteurs, le nombre d'acheteurs pour 100 ménages (taux de pénétration), les quantités achetées par ménage, le budget moyen consacré au produit ou à la marque par ménage, et le prix d'achat moyen. Il s'agit donc d'un outil essentiel pour connaître sa clientèle et son comportement d'achat face à la catégorie de produit.

Les *panels de distributeurs* collectent les données par lecture optique des codes-barres lors des passages en caisse des clients. En France, deux panels de distributeurs coexistent en grande consommation : ScanTrack de Nielsen et InfoScan Census d'IRI-Secodip. InfoScan Census recueille chaque jour, de manière électronique, des informations auprès de 5 800 points de vente (hypermarchés, supermarchés et hard discount), qui représentent 97 % du chiffre d'affaires de la grande distribution. ScanTrack recueille également ses données auprès des hypermarchés et supermarchés, tandis que des visites d'enquêteurs permettent de suivre les promotions (têtes de gondole, nombre de *facings*) et les stocks. Le panel Retail, de la société GfK, est un panel de distributeurs relatif aux produits durables (électronique grand public, multimédia, informatique, téléphonie, électroménager, etc.).

Les panels de distributeurs permettent aux fabricants de connaître les ventes des produits en volume et en valeur, leur part de marché, leur prix de vente, leur *distribution numérique* ou *DN* (correspondant au pourcentage de magasins référençant le produit), leur *distribution valeur* ou *DV* (correspondant à la part que ces magasins représentent dans le chiffre d'affaires global de la catégorie de produit), la part des ventes des produits en promotion, ainsi que les ruptures de stock.

3.3. Internet, une source essentielle d'intelligence marketing

Les consommateurs utilisent de plus en plus le web pour obtenir des informations sur les produits : comparatifs en ligne, forums de discussion, blogs… Pour les entreprises qui souhaitent connaître l'avis des clients sur leur offre et celle de leurs concurrents, il s'agit d'un moyen d'information public, rapide et peu coûteux. Plusieurs outils sont à leur disposition.

- Les *médias sociaux*, au premier rang desquels Facebook et Twitter, constituent un lieu d'expression privilégié des consommateurs. Les marques y sont extrêmement présentes, non seulement pour renforcer leur proximité avec les consommateurs mais également pour mieux les connaître. Facebook fournit aux marques des statistiques sur le sexe, la nationalité, l'âge et les goûts des consommateurs qui les « *likent* ». Les commentaires ou les tweets constituent également des moyens précieux pour recueillir les avis des internautes[8].
- Les *forums* rapportent l'avis des particuliers sur des produits et des magasins, comme bizrate.com avec ses 1,3 million de membres.
- Les *blogs* existent par millions, ils donnent des avis personnels, des notes et des recommandations sur tous les sujets. Certaines entreprises comme BuzzMetrics ou Scout Labs analysent les blogs et les médias sociaux et fournissent à leurs clients une synthèse sur le sentiment général des consommateurs.
- Certains *sites de distributeurs* rassemblent également des avis, comme celui d'amazon.fr sur lequel les lecteurs peuvent faire leurs commentaires sur les produits qu'ils ont achetés.
- Les *sites mixtes* rassemblent les avis des clients et des experts, notamment dans le secteur financier et le high-tech. Ainsi, zdnet.com évalue des logiciels informatiques sur des critères de performance, de fiabilité et de convivialité en confrontant l'avis des utilisateurs et des spécialistes.

- Les *sites de réclamation* s'adressent surtout aux clients mécontents. Alors que les sites d'opinion généralistes diffusent surtout des commentaires positifs à cause des risques de poursuite pour diffamation, un site comme planetfeedback.com permet aux clients de raconter leurs expériences négatives, tandis qu'un modérateur filtre les messages.

Certaines sociétés ont créé de véritables centres d'information, lieux de collecte et d'échange de renseignements au sein de l'entreprise tout entière[7]. Dans certaines entreprises, les personnes en charge de ces sujets scannent les pages Internet les plus pertinentes et résument les informations utiles dans des bulletins d'information envoyés aux services marketing.

4. L'analyse du macroenvironnement

Les entreprises doivent identifier les besoins non satisfaits et les tendances en cours, puis déterminer s'il est pertinent pour elles d'adapter leur offre en conséquence. Il convient toutefois de bien distinguer les différents types d'évolutions en fonction de leur durée.

Une *mode* porte sur le court terme. Elle recèle peu de signification sociale, économique ou politique. Une entreprise peut gagner beaucoup d'argent grâce aux modes, comme avec les chaussures Crocs, mais cela suppose de la chance et un excellent *timing*. Dans le domaine du maquillage ou de l'habillement, il est essentiel d'anticiper les modes pour élaborer des gammes en cohérence avec les envies du moment.

Une *tendance* est une ligne d'évolution majeure et durable de la société. Elle exerce une influence profonde sur les phénomènes de consommation et doit inciter l'entreprise à y répondre à travers sa politique marketing. Par exemple, la tendance à la nostalgie, présente depuis plusieurs années, a donné lieu dans le secteur agroalimentaire à de nombreux produits fondés sur des « recettes à l'ancienne » et au lancement de plusieurs marques positionnées autour de la tradition.

Certaines sociétés spécialisées, comme Nelly Rodi ou Carlin, détectent les tendances à venir en repérant les signaux produits par la société dans le domaine social, culturel, artistique, politique, économique ou commercial, et en cherchant à croiser des données relatives à différents domaines et secteurs d'activité[8]. Alors qu'à l'origine, elles travaillaient principalement pour le secteur de l'habillement, elles sont aujourd'hui sollicitées par des secteurs aussi divers que le mobilier, la téléphonie, l'agroalimentaire, les transports publics, les produits électroniques, etc.

Une *macrotendance* s'inscrit dans un horizon temporel long, de sept à dix ans, et affecte l'ensemble de la société. Elle correspond à des changements majeurs, en matière sociale, économique, réglementaire ou technologique, qui émergent lentement mais nous influencent durablement.

Tendances et macrotendances doivent retenir l'attention des responsables marketing pour qu'ils s'y adaptent et construisent leur activité en conséquence. Mais détecter une tendance ne suffit pas. Il faut que la technologie soit disponible et qu'un nombre suffisamment important de clients potentiels soit intéressé.

On peut décomposer les forces du macroenvironnement en six principaux éléments : la démographie, l'économie, les ressources naturelles, la technologie, le dispositif réglementaire et le contexte socioculturel. Ils seront successivement étudiés dans la suite de ce chapitre.

4.1. L'environnement démographique

Le premier élément constitutif de l'environnement d'une entreprise est *la population*, réservoir de ses marchés. Un responsable marketing s'intéresse à différentes caractéristiques de la population : taille, répartition par âge, structure familiale, distribution géographique, niveau d'éducation, composition ethnique et religieuse. Les évolutions démographiques donnent lieu à des prévisions extrêmement fiables à court et moyen termes. Il existe peu de surprise en la matière.

a) L'explosion démographique mondiale

La population mondiale comptait 7,0 milliards d'habitants en 2010 et devrait dépasser 8,8 milliards en 2040. Son rythme de croissance est aujourd'hui une source de préoccupation à cause des risques d'insuffisance de denrées alimentaires et d'épuisement des matières premières et énergétiques.

Les régions les moins développées rassemblent 84 % de la population mondiale et enregistrent une croissance démographique annuelle de 2 %, contre 0,3 % pour les pays les plus riches[9]. Les pays pauvres ont vu leur taux de mortalité baisser grâce aux progrès de la médecine, alors que le taux de natalité reste élevé. Certaines entreprises s'intéressent de plus en plus aux marchés pauvres du « bas de la pyramide » en y développant des offres et des modèles économiques spécifiques (voir zoom).

La France compte 65,8 millions d'habitants, ce qui la place 21e rang mondial et au deuxième rang de l'Union européenne derrière l'Allemagne[10]. La forte remontée de la natalité survenue depuis les années 2000 constitue une opportunité pour les responsables marketing qui s'adressent désormais massivement aux nouveaux parents, soucieux de bien faire et prêts à consommer massivement pour cela. On évalue à 4 200 € les dépenses induites par la naissance d'un enfant, qui modifie radicalement la structure de consommation : les parents achètent de nouveaux types de produits (poussettes, couches, robots ménagers pour confectionner des purées) et remplacent les anciens (voiture familiale, meubles pour la chambre, etc.).

b) La structure par âge

L'espérance de vie ne cesse de s'accroître, grâce à une médecine de plus en plus efficace. Elle atteint en France 79 ans pour les hommes et 85 ans pour les femmes[11]. Ces chiffres provoqueront une modification sensible de la structure par âge dans les années à venir.

Le groupe des moins de 20 ans compte 16 millions de personnes, soit 25 % de la population. Les enfants et les adolescents font l'objet de dépenses de consommation importantes. On y distingue les 4-11 ans qui jouent un rôle de prescripteurs dans de nombreuses catégories de produits (alimentaire, habillement, automobile, équipement, etc.), des adolescents qui réalisent eux-mêmes un certain nombre d'achats (voir zoom). Les générations suivantes, âgées de 20 à 60 ans, diminueront en nombre et en proportion dans les décennies à venir, passant de 52 % aujourd'hui à 46 % en 2060. Les plus de 60 ans, quant à eux, verront leur part augmenter considérablement, passant de 16 millions (24 % de la population) aujourd'hui à 24 millions (32 %) en 2060. Ce marché représente un potentiel considérable et se révèle relativement hétérogène entre les jeunes retraités actifs de 60 ans et les personnes âgées aux capacités cognitives diminuées au-delà de 75 ans[12].

3.1 Cas d'entreprise

Source illustration : www.airbnb.fr

Airbnb, fleuron de l'économie collaborative

Créé en novembre 2008 par deux étudiants américains à court d'argent, Airbnb est fondé sur l'idée du partage. Pour joindre les deux bouts, ces étudiants ont profité de la tenue d'une conférence dans leur ville et de la pénurie de chambres d'hôtel pour installer trois matelas dans leur salon et les proposer à la location sur Internet.

Airbnb est une plateforme communautaire qui permet à des particuliers de louer leur propre habitation comme logement de courte durée et de monétiser facilement un espace inoccupé. Le site offre une plateforme de recherche et de réservation entre une personne qui offre son logement, que ce soit un appartement, une villa ou une simple chambre, et un vacancier qui souhaite le louer pour une nuit, quelques jours ou plusieurs semaines. Les prix sont attractifs, la transaction rapide et l'interface très simple, proche de celle des médias sociaux. Initialement implantée dans les grandes capitales, Paris, New York ou Londres, l'offre Airbnb s'est progressivement diffusée à des lieux géographiques plus spécifiques comme les destinations touristiques ou les villes de taille moyenne.

Il existe deux grandes formes de consommation collaborative : celle où l'on achète en commun un bien ou un service, pour obtenir le plus souvent une réduction des prix (comme le site Groupon) et celle où les gens se prêtent, se donnent ou s'échangent des biens ou des services plutôt que de les acheter. Airbnb s'inscrit dans la seconde approche. Malgré son ancrage dans la dynamique de partage et d'échange, Airbnb n'en est pas moins devenu une entreprise milliardaire, leader des sites de partage d'appartements. Cette économie du partage n'est pas synonyme de mise à disposition gratuite, mais elle met face à face l'offre et la demande, grâce à des transactions qui se font « de gré à gré » (*peer to peer*). L'existence d'Internet, l'essor du web mobile, le paiement en ligne et la notation réciproque des utilisateurs rendent cette désintermédiation possible. Elle s'appuie aussi sur l'analyse du *big data* qui sert de socle à des algorithmes de plus en plus puissants, et permet à l'offre et à la demande de coïncider en une fraction de seconde. Ces différents facteurs ont rendu la location de biens entre particuliers considérablement plus simple et conviviale.

Le modèle économique d'Airbnb repose sur une double commission : si mettre une annonce en ligne est gratuit, Airbnb prend une commission du côté de l'hôte (3 %) et du voyageur (8 %). Le chiffre d'affaires de l'entreprise est estimé à un milliard de dollars. La plateforme propose plus de 800 000 annonces de logement dans 190 pays et plus de 34 000 villes. Plus de 11 millions de voyageurs auraient déjà réservé au moins une nuit avec ce service et le nombre d'utilisateurs aurait doublé en 2013 par rapport à l'année précédente.

Les hôteliers considèrent ce type de prestation comme une concurrence déloyale. Les utilisateurs du service ne sont pas soumis aux mêmes règles qu'eux en

matière de fiscalité, de normes d'hygiène et de sécurité. Par ailleurs, dans certains pays, les pouvoirs publics s'inquiètent des effets inflationnistes que pourrait avoir le service sur le marché de l'immobilier, certains propriétaires s'apercevant qu'il est plus rémunérateur de louer à des touristes qu'à des habitants. La ville de New York a d'ailleurs condamné en 2013 un particulier qui louait son appartement *via* Airbnb pour avoir enfreint la réglementation hôtelière.

Malgré les menaces juridiques et réglementaires entourant ce modèle économique, les entreprises se sont multipliées dans ce domaine, d'abord en concurrence directe de Airbnb (avec la plateforme suisse Housetrip ou le français Sejourning), mais aussi dans d'autres activités avec le covoiturage (BlaBlaCar ou Drivy), les chauffeurs particuliers (UberPop) ou d'autres activités plus spécifiques comme le site La Machine du Voisin qui permet, comme son nom l'indique, d'aller faire sa lessive chez le voisin.

Sources : *M le Magazine du Monde*, 25 juillet 2014 ; *Les Echos*, 22 avril 2014 et octobre 2014 ; *Le Monde*, 7 octobre 2014.

Les évolutions démographiques affectent non seulement le potentiel commercial de certaines catégories de produits, mais également les pratiques marketing. Elles déterminent le choix des médias publicitaires et des thèmes développés dans les campagnes de communication. Les habitudes d'exposition à la télévision, par exemple, varient selon l'âge des individus. Les professionnels s'interrogent sur la pertinence d'élaborer des campagnes publicitaires intergénérationnelles ou de parler distinctement à chaque tranche d'âge.

Source illustration : Groupe Royer, Distributeur/Grossiste de chaussures de marque.

KICKERS. Née en 1970, en pleine époque hippie, la chaussure Kickers était la référence des adolescents de l'époque. Quarante ans plus tard, elle est devenue plus classique et touche principalement les jeunes enfants. Elle cherche aujourd'hui à se construire une nouvelle image. Avec le lancement d'une version réactualisée de la fameuse OJB (*Original Jean Boots*), plus mode et plus authentique et déclinée dans toutes les pointures du 21 au 46, elle revendique son esprit transgénérationnel et cherche à élargir sa cible aux enfants plus grands et aux 20-25 ans[13].

c) La nouvelle structure des ménages

Un ménage compte aujourd'hui en moyenne 2,3 personnes contre 2,7 en 1982. Cette évolution résulte de plusieurs phénomènes : la baisse du nombre de mariages, leur survenance plus tardive, la fréquence accrue des divorces (+10 % entre 1996 et 2010) et l'activité professionnelle croissante des femmes[14].

Le nombre de familles avec enfants est passé de 29 % des ménages en 1990 à près de 22 % aujourd'hui, et le nombre de personnes vivant seules a fortement augmenté. L'âge du premier mariage est passé pour les hommes de 26 ans en 1985 à 32 ans aujourd'hui et, pour les femmes, de 24 à 30 ans. Si l'on ajoute aux célibataires, les veufs (ou veuves) et les personnes divorcées ou séparées, 34 % des ménages sont composés d'une seule

personne. Ces foyers individuels représentent 15 % de la population et constituent une cible marketing de choix.

Ces évolutions ont conduit à une profonde restructuration de la nature des foyers puisque 10 % des enfants vivent aujourd'hui dans un foyer recomposé où les enfants ne sont pas tous issus du couple actuel. Par ailleurs, près de 200 000 personnes vivent en couple de même sexe et 10 % de ces foyers déclarent résider avec au moins un enfant.

zoom

Les produits et services conçus pour les marchés du bas de la pyramide

Quatre milliards d'individus vivent avec moins de deux dollars par jour. Ce que l'on appelle désormais « le bas de la pyramide » correspond aux cinq milliards de personnes les plus pauvres dans le monde, qui ne sont pas servies, ou mal servies, en produits et services. Depuis les travaux de C. K. Prahalad, le marketing s'intéresse de plus en plus à ces populations. Le courant de la Transformative Consumer Research quant à lui s'occupe du bien-être des consommateurs et souhaite intégrer les plus pauvres dans la société. Il part du constat que la société de consommation a négligé les besoins des plus vulnérables ou désavantagés.

Obligées de « faire plus avec moins », les organisations implantées sur de tels marchés doivent trouver de nouvelles manières de procéder et remettre à plat leurs modèles économiques et leurs processus pour retirer le maximum de leurs ressources et offrir des produits et services de qualité à moindre prix. Elles doivent également réviser leurs objectifs pour faire du bien-être du consommateur une priorité.

Ainsi l'hôpital Narayana de Bangalore facture 1 500 dollars pour une opération de chirurgie cardiaque qui coûte 50 fois plus cher aux États-Unis. Ce prix résulte certes des coûts limités en personnel et en fonctionnement, mais aussi d'une organisation spécifique qui conduit les spécialistes à se concentrer sur leur domaine de spécialité. Les résultats sont là, avec un taux de mortalité inférieur de moitié à celui des hôpitaux américains. En outre, cet hôpital opère gratuitement des centaines d'enfants et assure 2,5 millions d'Indiens pauvres contre des maladies graves pour onze centimes par mois, et ce de manière rentable !

Au Bangladesh, Grameen Telecom permet aux habitants des villages reculés d'avoir accès au téléphone en vendant par microcrédit des heures de communication sur téléphone mobile qui sont ensuite revendues à la minute aux autres habitants. En Afrique du Sud, Wizzit propose un service qui permet à des personnes qui n'ont pas de comptes bancaires de transférer de l'argent de mobile à mobile.

Les grandes firmes internationales trouvent également des solutions spécifiques pour les marchés émergents. Au Brésil et en Inde, Microsoft a lancé le programme FlexGo qui permet de payer à l'avance l'utilisation d'un PC complètement équipé en logiciels pour une durée déterminée, sans avoir à assumer le coût traditionnel de l'achat d'un PC complet. Quand la durée d'utilisation prévue est écoulée, le PC s'arrête de fonctionner et l'utilisateur doit payer à nouveau pour le redémarrer.

D'autres firmes pratiquent la « *reverse innovation* » consistant à développer de nouveaux produits pour les marchés pauvres, puis à les introduire dans des pays plus riches. Ainsi, GE (General Electric) a développé des scanners de la taille d'un ordinateur portable pour favoriser le diagnostic médical des populations rurales indiennes qui n'ont pas accès aux hôpitaux ; un tel produit a ensuite été décliné pour les marchés européens afin de réaliser très rapidement des scanners sur les lieux des accidents de la route, avant de transporter les blessés. De même, Nestlé a repositionné sa ligne de nouilles allégées Maggi, un repas bon marché et populaire dans les régions rurales de l'Inde et du Pakistan, comme une gamme de produits sains à bas prix en Australie et en Nouvelle-Zélande.

Sources : Hélène Gorges et Nil Özçaglar-Toulouse, « Expériences de consommation des individus pauvres en France : apports du Bas de la Pyramide et de la *Transformative Consumer Research* », *Décisions Marketing*, vol. 72, 2013, p.139-156 ; Kelly Martin et Ronald Paul Hill, « Life Satisfaction, Self-Determination, and Consumption Adequacy at the Bottom of the Pyramid », *Journal of Consumer Research*, vol. 38, n° 6, 2012, p. 1155-68 ; C.K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, Upper Saddle River: Wharton School Publishing, 2010 ; *Fast Company*, mars 2007 ; *BusinessWeek*, 23 janvier 2006, 23 & 30 mars 2009 ; Jeffrey R. mmelt, Vijay Govindarajan et Chris Trimble, « How GE is Disrupting Itself », *Harvard Business Review*, octobre 2009, p. 56-65 ; Peter Williamson et Ming Zeng, « Value-for-Money Strategies for Recessionary Times », *Harvard Business Review*, mars 2009, p. 66-74.

zOOm

Les adolescentes, une cible spécifique pour les marques de vêtements

Les adolescents représentent un triple marché : un marché direct lié aux objets qu'ils achètent avec leur argent de poche (en France, le pouvoir d'achat des 11-17 ans s'élève à 2,5 milliards d'euros selon le CRÉDOC), un marché de prescripteurs ayant un impact significatif sur les décisions d'achat familial, et un marché futur si les marques parviennent à les fidéliser.

Les adolescents d'aujourd'hui sont très préoccupés par la consommation. Ils aiment les marques, les produits technologiques et les accessoires griffés: 80% des 14-17 ans possèdent un téléphone mobile et les cours des collèges et lycées sont le théâtre d'échanges de chaussures et de vêtements entre copines et de longues conversations sur ce qu'il faut porter.

L'adolescence est une période de socialisation où l'on cherche à s'émanciper de sa famille pour privilégier ses pairs. Les adolescents sont très préoccupés par leur apparence aux yeux des autres et l'affirmation de leur identité. Leur conscience écologique et leurs valeurs morales, le contrôle de leur propre consommation ou leur capacité à personnaliser leurs produits sont importants pour leur permettre de se définir un statut social et une identité reconnus par leurs pairs.

Par conséquent, la consommation est pour eux un moyen de se construire, tout en constituant un champ d'expérimentation. Les significations qu'ils attribuent aux marques ont donc une forte résonnance identitaire puisque la marque joue un rôle dans la définition du « moi » pour le monde extérieur. Elle participe à la construction de l'identité sociale à travers une tension perpétuelle entre la volonté d'assimilation, les adolescents étant sensibles à l'influence normative du groupe, et de différenciation pour affirmer sa singularité, qui entraîne des stratégies de réponse spécifiques aux critiques des pairs, telles que la justification, le déni, la vengeance ou la culpabilisation des critiqueurs.

L'analyse des choix vestimentaires des adolescentes met ainsi en évidence une articulation entre l'adhésion aux usages établis au sein du lycée et parmi les amies, et la volonté de se distinguer. On peut identifier quatre stratégies vestimentaires : l'affiliation aux usages du groupe, la démarcation (qui correspond à une différenciation marginale), la singularité (qui consiste à refuser les normes de manière polémique à travers l'excentricité), et l'alignement (conduite passive qui résulte du refus des différences par rapport au groupe).

Les adolescentes sont des consommatrices exigeantes, volatiles et complexes. Elles veulent avoir l'impression que les produits qu'elles achètent ne s'adressent qu'à

Source illustration : Jacadi.

elles, mais ne supportent pas le jeunisme artificiel. Critiques et distanciées vis-à-vis de la publicité, elles apprécient les messages décalés. Très sociables, elles sont particulièrement sensibles au marketing viral et à l'e-mailing, sauf lorsqu'elles les jugent intrusifs dans les médias sociaux.

Certaines marques ont recours à des techniques visuelles pour les attirer. Les jeunes filles exposées à des images retouchées ont une plus faible estime d'elles-mêmes et moins d'assurance dans leurs relations sociales, ce qui entraîne une volonté de changer d'apparence physique et augmente l'intention d'achat. On voit les questions éthiques que posent de telles pratiques.

Mais, surtout, elles constituent une population peu homogène qu'il faut segmenter avec soin. Ainsi, certaines adolescentes échangent souvent des vêtements avec leur mère, font du shopping avec elle, et même achètent en « copropriété », justifiant les choix publicitaires de la marque Comptoir des Cotonniers, qui met systématiquement en scène une mère et sa fille. À l'inverse, d'autres adolescentes ne pratiquent jamais ce type de coconsommation avec leur mère

puisqu'elles ont un besoin marqué d'individualisation et d'autonomisation.

Les marques d'habillement ne s'y sont pas trompées et s'intéressent particulièrement à cette cible délicate, mais ô combien porteuse. De nombreuses marques lancent des collections spécifiquement dédiées aux adolescentes : Jacadi a développé la ligne Mademoiselle Jacadi, Bonpoint la ligne Yam pour « Y'en a marre », tandis que le groupe Inditex (qui possède notamment Zara) a créé l'enseigne Bershka. Ces nouvelles gammes permettent non seulement aux adolescentes d'affirmer leur identité et de rompre avec le monde de l'enfance, mais également aux marques de grandir avec leurs petits consommateurs.

Sources : Wided Batat, « Comment les adolescents définissent-ils leurs propres compétences en matière de consommation ? Une approche par les portraits », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 1, 2014, p. 27-60 ; Sarah Benmoyal-Bouzaglo et Denis Guiot, « Les stratégies de *coping* des adolescents confrontés à la critique de leurs pairs sur un choix de marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 2, 2013, p. 46-70 ; Adilson Borges, « Les effets des modèles retouchés par ordinateur sur l'évaluation du produit et sur l'estime de soi des jeunes filles » », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 4, 2011, p. 5-22 ; Marie-Hélène Fosse-Gomez, « De La Boum à LOL : abondance et peur du vide dans la consommation des adolescents », *in* MH. Fosse-Gomez (ed.), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Paris : Eyrolles, 2011, p. 46-62 ; Christian Derbaix et Emerence Leheut, « Adolescents : implication envers les produits et attitude envers les marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 2, 2008, p. 37-66 ; Gilles Marion, « Apparence et identité : une approche sémiotique du discours des adolescentes à propos de leur expérience de mode », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 1-29. Sur les achats mère-fille et l'échange de vêtements, voir Isabelle Deccopman, Élodie Gentina et Marie-Hélène Fosse-Gomez, « La confusion des générations ? Les enjeux identitaires des échanges vestimentaires entre les mères et leur fille adolescente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, 2010, p. 7-28 ; Isabelle Decoopman et Élodie Gentina, « La propension des mères à échanger des vêtements avec leur fille adolescente : quelles conséquences pour le marketing ? », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 75-90. Sur l'influence du genre dans les achats des adolescents, voir également Élodie Gentina et Jean-Louis Chandon, « Le rôle du genre sur la fréquence de shopping en groupe des adolescents : entre besoin d'individualisation et besoin d'assimilation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 4, 2014, p. 35-64.

d) Une composition ethnique diversifiée

Source illustration : © Shutterstock/Vasilchenko Nikita.

La France est le premier foyer d'immigration en Europe, avec 7,1 millions d'immigrés (11 % de la population) et plusieurs millions d'enfants et de petits-enfants d'immigrés qui se caractérisent par des références culturelles et des comportements de consommation spécifiques en matière d'alimentation, de cosmétiques, de loisirs et de mode de vie[15].

En conséquence, les responsables marketing analysent les spécificités culturelles des différentes communautés et développent des produits spécialement conçus pour elles. Par exemple, Moriba Saveurs d'Afrique propose des plats cuisinés et des sauces prêtes à l'emploi inspirés de la cuisine africaine (yassa, mafé, graine et gombo), et Gerbe a créé la gamme de collants Ethnic Colours avec des coloris adaptés aux peaux noires et asiatiques. De nombreux secteurs sont concernés : alimentaires avec les produits kasher et halal[16] comme les bonbons GumOz et des enseignes spécialisées comme Hal'shop ; hygiène-beauté et cosmétiques avec les marques spécialisées Colorii, Black'Up ou Softsheen Carson et des marques généralistes comme Mixa qui développent des produits spécifiques pour les peaux noires et métissées ; médias avec des supports comme Beur TV, *Amina*, africultures.com, etc.

Les entreprises éprouvent certaines difficultés à étudier et quantifier ces marchés, du fait de l'interdiction en France de collecter des informations personnelles sur l'origine ethnique ou la couleur de peau, considérées comme discriminatoires. En outre, contrairement à ce qui se fait aux États-Unis, de nombreuses grandes marques ne souhaitent pas affirmer la spécificité ethnique de leurs produits et laissent le choix au consommateur de se reconnaître ou non dans l'offre proposée. Au Carrefour de Melun-Sénart, par exemple, on a longtemps réfléchi à la manière d'appeler le rayon capillaire destiné à la clientèle afro-antillaise, avant d'opter pour « Défrisants et soins spécifiques » puisque 60 % des femmes d'origine africaine défrisent leurs cheveux[17].

4.2. L'environnement économique

L'environnement économique influence énormément l'activité des entreprises. La crise financière et économique actuelle affecte fortement les volumes et les schémas de consommation, ainsi que la sensibilité au prix.

a) De nouveaux comportements de consommation

La crise qui a démarré en 2008 a généré de nouveaux comportements de consommation. On peut se demander si ces changements sont des évolutions temporaires qui disparaîtront si la croissance revient, ou s'ils sont durables et reflètent une défiance croissante vis-à-vis des marques et une envie moindre de consommer[18]. La consommation ostentatoire aurait alors diminué durablement, et la tendance systématique à comparer les prix et les offres avant tout achat serait durable.

> **Sainsbury.** Les dirigeants de la troisième chaîne de distribution britannique considèrent que la crise a généré chez les consommateurs une plus forte aversion au risque, une tendance accrue à l'épargne, le souhait de rembourser ses dettes plutôt que d'emprunter, et des achats plus réfléchis. Même les clients aisés achètent davantage de marques à bas prix. Comme le dit un dirigeant, « personne ne peut se permettre de ne pas économiser »[19].

b) L'évolution du pouvoir d'achat

L'évolution du pouvoir d'achat dépend à la fois des revenus et du niveau d'inflation. Si son augmentation a été importante pendant plusieurs décennies, le pouvoir d'achat est devenu, depuis quelques années, un sujet de préoccupation important des ménages et a provoqué une sensibilité croissante au prix de certains produits[20].

> **Simply dry de Pampers.** Dans le contexte actuel de crise, de nombreux consommateurs se tournent vers les produits les moins chers. Pour éviter de devoir faire en permanence des promotions importantes et coûteuses, et enrayer la baisse de son chiffre d'affaires, Procter & Gamble a lancé une offre de couches d'entrée de gamme, Simply Dry, vendue 17 % moins chère que son offre classique. Ce modèle présente des codes graphiques similaires à la ligne leader Baby Dry, mais les couches sont moins épaisses. Alors que la marque Pampers s'est construite autour de l'innovation produit et d'un positionnement de réassurance envers les jeunes parents, créateur de valeur, elle joue ici la carte du *low cost*, montrant qu'elle est en phase avec les préoccupations des consommateurs tout en attaquant les marques de distributeurs et les *discounters* sur leur propre terrain : le prix[21].

c) L'épargne et le crédit

Les dépenses de consommation ne sont pas seulement liées au revenu, mais également à l'épargne et au crédit. Ce dernier est largement utilisé par les ménages français, mais voit ses volumes limités depuis la crise financière, les banques disposant de moins de liquidités pour prêter, ce qui les conduit à durcir leurs exigences face aux clients. Or un certain nombre de marchés tels que l'immobilier ou les biens durables sont largement tributaires des organismes de prêt.

d) La structure de dépenses des ménages

Chaque année, un Français achète 56 kg de pain, 24 kg de fromage, 92 kg de viande, 44 litres de vin et 132 litres d'eau minérale. Au cours des 40 dernières années, la part des dépenses consacrées au logement, à la santé, aux loisirs et à la communication a fortement augmenté, tandis que diminuait la part de l'alimentaire, des boissons alcoolisées et du tabac, de l'habillement, de l'équipement du logement et des hôtels et restaurants[22]. Il est essentiel pour le responsable marketing de suivre en détail ces évolutions et de s'y adapter.

4.3. L'environnement socioculturel

Le milieu socioculturel représente la dernière composante du macroenvironnement. Tout être humain naît et grandit dans une culture qui influence fortement ses croyances, ses valeurs et ses normes. Or ces dernières déterminent largement les goûts et les préférences des consommateurs. L'image de soi, ainsi que sa vision des autres, des organisations, des entreprises, de la société, de la nature et du monde affectent les comportements et les attitudes. Nous évoquerons largement ces notions dans le chapitre 6.

On observe aujourd'hui une remise en cause de la confiance dans la science et dans l'entreprise, ce qui crée une société de questionnement en manque de repères, favorisant le doute et le stress. On valorise l'individu, l'autonomie et les loisirs. Le temps pour soi a beaucoup augmenté, tandis que celui consacré au travail tout au long de sa vie a diminué en proportion. Le recentrage sur soi n'exclut cependant pas le sens de la responsabilité envers autrui, avec un souci croissant de tolérance et de respect de l'environnement. Le bien-être, le plaisir et la santé apparaissent comme des préoccupations permanentes, peut-être pour compenser une inquiétude croissante résultant des crises alimentaires et de la détérioration de l'environnement[23] (voir cas 3.2 pour un exemple de marque positionnée autour de la naturalité).

En conséquence de ces évolutions sociologiques, le consommateur d'aujourd'hui est individualiste, parfois inconstant et volatil, et apprécie que l'on s'adresse à lui d'une manière qu'il perçoit comme spécifique et personnalisée. Il est hédoniste et vit les expériences d'achat et de consommation comme des moments de plaisir et de loisirs. Ces évolutions vont de pair avec le développement du marketing expérientiel. Ce consommateur est acteur de sa propre consommation, c'est-à-dire qu'il est à la fois plus informé, plus vigilant et plus autonome face aux marques et aux distributeurs, mais aussi susceptible de participer à la création de nouveaux produits et services, à l'instar des millions d'applications iPhone inventées par des particuliers. Il est méfiant face au marketing et sceptique vis-à-vis de la publicité. Préoccupé par l'évolution de l'environnement, il est de plus en plus responsable au plan social et écologique car il se rend compte des effets négatifs de sa consommation sur son environnement et celui des autres. Enfin, il est inséré dans des communautés virtuelles et réelles liées à ses centres d'intérêt, n'hésitant pas à passer des heures dans des environnements numériques où il rencontre parfois des magasins virtuels de marques, qui influencent ensuite son attitude vis-à-vis d'elles dans le monde réel[24].

On assiste également à une quête nostalgique de l'authenticité, qui conduit à valoriser des produits artisanaux ancrés dans le passé et le local. Pour Véronique et Bernard Cova, répondre à cette tendance relève de la gageure pour le responsable marketing, puisque l'authenticité se définit par son caractère non purement marchand, en contradiction avec une approche marketing avouée[25]. De nombreux produits commercialisés aujourd'hui, de la Mini au savon de Marseille, invitent à relire de manière créative les produits du passé. Le risque est que le nouveau produit créé apparaisse alors comme un succédané de l'original. Plus globalement, la nostalgie apparaît comme un levier marketing efficace, et les marques perçues comme nostalgiques génèrent un attachement, un bouche à oreille et une capacité d'identification importants[26].

Un responsable marketing doit faire attention aux évolutions de l'environnement qu'il peut parfois utiliser à son profit. Il doit en même temps se souvenir que les différentes composantes de son environnement sont souvent reliées entre elles et qu'une analyse « transversale » peut être plus révélatrice qu'une investigation focalisée sur une seule composante.

4.4. L'environnement naturel

La détérioration de l'environnement naturel est aujourd'hui une préoccupation majeure de la population, conduisant les gouvernements à faire évoluer leur réglementation et les entreprises à modifier leurs produits. Les constructeurs automobiles développent des véhicules moins polluants et des gammes de voitures électriques, les lessiviers améliorent le caractère biodégradable des détergents, et les entreprises chimiques rendent des comptes sur leurs activités.

> **Toyota Prius.** Certains experts de l'industrie automobile ricanèrent lorsqu'en 2001, Toyota lança sa voiture hybride avec l'objectif de vendre 300 000 véhicules. Or, depuis 2004, la Prius est un succès mondial, avec une liste d'attente de plusieurs mois. Sa réussite repose sur un moteur électrique puissant et sur sa capacité à changer rapidement de source énergétique, lui conférant l'autonomie d'une voiture classique et l'image d'une voiture propre. La Prius montre que les produits que les consommateurs perçoivent comme respectueux de l'environnement et réussis d'un point de vue fonctionnel peuvent constituer des succès commerciaux majeurs[27].

Pourtant, les consommateurs sont ambivalents à l'égard des produits respectueux de l'environnement. Ils déclarent ce critère essentiel, mais les parts de marché des produits bio ou verts restent encore limitées (15 % des œufs, 11 % du lait, mais seulement 2,5 % du marché alimentaire global). Les raisons de ce décalage sont multiples[28] : les consommateurs ont le sentiment que leurs actions individuelles ne changent pas grand-chose aux problèmes environnementaux auxquels la planète fait face ; ils font preuve d'un certain scepticisme face à la sincérité des entreprises qui commercialisent des produits verts et les soupçonnent de « *greenwashing* » ; ils hésitent à payer plus cher des produits plus respectueux de l'environnement ; ils craignent que les produits écologiques ne soient moins efficaces que les produits traditionnels ; ils sont gênés par la complexité des critères pertinents pour évaluer l'impact environnemental global des produits.

Les produits qui parviennent à s'imposer sur le marché sont ceux qui bénéficient de labels reconnus, qui sont fondés sur un positionnement alliant le respect de l'environnement

avec une forte performance et une expérience consommateur réussie, qui adoptent des promesses modestes, ou qui ajoutent une « touche » écologique (écorecharge, conditionnement biodégradable, etc.) à des offres déjà considérées comme efficaces[29].

Les responsables marketing doivent intégrer à leurs raisonnements plusieurs tendances d'évolution de l'environnement naturel : la pénurie des matières premières, le coût de l'énergie, l'accroissement de la pollution et l'intervention croissante de l'État dans ce domaine.

3.2 Cas d'entreprise

UNE Natural Beauty, une marque en cohérence avec la quête de naturel

Lancée par Bourjois, UNE Natural Beauty est une marque de maquillage en cohérence avec les tendances de naturalité et de bien-être. Loin des segmentations traditionnelles par âge, elle s'adresse aux femmes en quête de naturel dans leur manière de se maquiller : « Celles qui souhaitent s'affirmer, mais avec un maquillage qui ne s'impose pas ».

Distribuée en parfumeries, dans les grands magasins, dans les chaînes de boutiques bio ou encore chez Monoprix, cette marque est engagée dans le respect de la planète. La majorité des produits de la gamme est certifiée Ecocert. Les formules sont composées à plus de 98 % d'ingrédients d'origine naturelle ou provenant de l'agriculture biologique, sans paraben, sans OGM ni colorants artificiels. La marque s'est efforcée de développer des formules légères et imperceptibles, faciles à appliquer, pour permettre un maquillage simple et intuitif. Plus de 180 teintes naturelles sont proposées pour permettre à chaque femme de trouver la nuance adaptée à sa carnation.

Les packagings sont écoconçus et légers, pour minimiser leur impact environnemental. Les emballages superflus sont supprimés. Les packagings ont également été pensés pour être pratiques et rapides à utiliser, grâce à des ouvertures intuitives, et certains sont rechargeables.

Sources : e-marketing, 18 septembre 2009 et www.unebeauty.com.

Source illustration : © Bourjois.

a) La pénurie de matières premières

On répartit les ressources de la Terre en trois groupes, selon qu'elles sont illimitées, renouvelables ou limitées. Les ressources illimitées, comme l'air ou l'eau, deviennent progressivement un sujet de préoccupation, la pénurie d'eau affectant fortement certaines régions du monde. Même les pays à climat tempéré sont de plus en plus sensibilisés à l'importance de ne pas la gaspiller.

b) Le coût de l'énergie et la nécessité de diversifier les ressources énergétiques

Les ressources limitées (pétrole, charbon, platine, zinc ou argent) posent le problème le plus grave et pourraient faire l'objet de pénuries dans les années ou les décennies à venir. Les entreprises qui les utilisent doivent s'attendre à de substantielles hausses de prix qu'elles ne pourront pas facilement répercuter. Il leur faut donc rechercher activement des matières de substitution, notamment dans le domaine énergétique (énergie solaire, éolienne, etc.). Ces évolutions incitent les entreprises à développer des produits moins coûteux en énergie et des offres intégrant les substituts possibles.

> **Saint-Gobain.** En effet, 40 % des émissions de CO_2 sont le fait des bâtiments. Les réglementations thermiques sont de plus en plus contraignantes : les bâtiments neufs devront avoir une consommation d'énergie nulle en 2020 en France, et dès 2016 au Royaume-Uni. L'enjeu est également économique puisque l'énergie pèse de plus en plus lourd dans le budget des ménages. Saint-Gobain fait évoluer ses produits en fonction de ces évolutions. Le groupe développe des panneaux et des tuiles photovoltaïques pour équiper les maisons des particuliers à l'énergie solaire. Il a mis au point des verres électrochromes qui s'obscurcissent ou s'éclaircissent en fonction de la lumière, permettant des économies d'énergie de 20 à 35 % sur des immeubles. Afin de convaincre les prescripteurs, le groupe met également en place des formations sur l'efficacité énergétique des bâtiments auprès de quelque 30 000 artisans chaque année[30].

c) La pollution

Elle constitue aujourd'hui un enjeu politique et économique majeur dans l'ensemble des pays développés. Certaines activités liées au contrôle de la pollution, à l'épuration et au recyclage des déchets se développent, tandis que l'on recherche de nouvelles manières de fabriquer, d'emballer et de concevoir les produits à travers les pratiques d'écoconception. Aujourd'hui, 73 % des Français déclarent préférer un produit fabriqué à partir d'une matière recyclée[31]. Ces évolutions peuvent favoriser les marques qui ont des processus de production et des produits plus respectueux de l'environnement ou fondés sur des matériaux recyclés (voir les pratiques en matière de responsabilité sociétale des entreprises – RSE – présentées dans le chapitre 23).

> **Eklo.** Créée en 2014, la chaîne d'hôtels Eklo s'est développée autour d'un positionnement écoresponsable à bas coût en proposant une offre à partir de 24 € la chambre. Eklo est né de la volonté de préserver l'environnement depuis la construction jusqu'à l'exploitation des hôtels. La structure en bois et béton allégé des hôtels garantit une inertie thermique maximale qui leur permet d'être classés en bâtiments basse consommation (BBC). Les lavabos et les douches sont équipés d'aérateurs pour réduire la consommation d'eau. Les toilettes ont des réservoirs de petite taille (six litres) à double commande. En favorisant l'implantation des hôtels à proximité des transports en commun, les terrains sont moins coûteux et l'utilisation des véhicules polluants est réduite. Eklo incite également à la préservation de l'environnement en rendant payant le renouvellement des serviettes, tout comme le parking[32].

3.3 Cas d'entreprise

Troc.com, une réponse aux évolutions de l'environnement en faveur de l'achat d'occasion

La double préoccupation du pouvoir d'achat et du développement durable a généré depuis plusieurs années une forte croissance de l'achat d'occasion, qui se traduit par le développement de différentes formes de commerce : les dépôts-ventes, les sites d'enchères et d'échanges sur Internet, comme eBay, Leboncoin ou Vide Dressing, et les brocantes du dimanche. Selon l'Insee, le secteur des biens d'occasion hors automobile représenterait 2,3 milliards d'euros et 13 000 entreprises, sans compter les très nombreuses transactions de gré à gré entre particuliers et par petites annonces, ainsi que les 18 000 brocantes qui se tiennent chaque année.

De nombreuses enseignes ont vu le jour pour répondre à cette évolution de l'environnement. Parmi elles, Troc.com rassemble 160 magasins dans sept pays européens : France, Belgique, Luxembourg, Pays-Bas, Suisse, Espagne et Allemagne. Le site Internet propose une présentation des produits à vendre, ainsi qu'un espace « petites annonces gratuites » qui permet aux particuliers de traiter directement entre eux, sans passer par l'enseigne. Le concept consiste à appliquer les méthodes, la rigueur et la culture de la grande distribution au secteur du dépôt-vente. Le chiffre d'affaires de Troc.com s'élevait à 130 millions d'euros en 2013.

Les motivations des consommateurs envers l'achat d'occasion relèvent de deux grandes catégories. Les motivations de nature économique portent sur la recherche du juste prix et voient l'achat d'occasion comme une solution intelligente pour payer moins cher, « en avoir plus pour le même budget » et faire une bonne affaire. Les motivations de nature récréationnelle relèvent de la « chasse au trésor » – la quête d'une trouvaille –, la recherche de produits originaux « que tout le monde n'aura pas », et le coup de cœur que représente la rencontre avec un objet inattendu.

Source illustration : © Michel Jouve.

Sources : Dominique Roux et Denis Guiot, « Une mesure des motivations envers l'achat d'occasion, leurs antécédents et leurs conséquences », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, 2008, p. 63-96 ; Dominique Roux, « Les orientations envers l'achat d'occasion, le rôle du risque perçu et de l'expertise : quelles implications pour la distribution ? », *Décisions Marketing*, n° 35, 2004, p. 9-21 ; *Journal du Net*, 9 janvier 2008 ; www.france-troc.com.

d) L'intervention de l'État dans la gestion des ressources naturelles

Le souci grandissant de la détérioration des ressources naturelles a conduit les pouvoirs publics à jouer un rôle actif dans la régulation de ces ressources et la lutte contre la pollution. L'initiative publique est en fait diffusée à de multiples niveaux, depuis l'échelon gouvernemental (Grenelle de l'environnement) jusqu'au commissariat de quartier (lutte contre les nuisances sonores). Un responsable marketing doit surveiller de près l'évolution de l'attitude des pouvoirs publics dans ce domaine de façon à tirer parti des opportunités offertes.

4.5. L'environnement technologique

La technologie représente l'un des principaux facteurs d'évolution de l'humanité. Elle a engendré des merveilles comme la pénicilline et la chirurgie à cœur ouvert, mais aussi des cauchemars comme la bombe et la mitraillette.

Toute technologie nouvelle engendre une « destruction créatrice ». Les transistors ont tué les lampes radio, et la photocopie le papier carbone. La télévision a affecté la lecture de la presse, et toutes deux souffrent aujourd'hui du développement d'Internet. De nombreux secteurs économiques ont périclité parce qu'ils ont ignoré les technologies émergentes ou tardé à les adopter. Il est essentiel pour une entreprise d'identifier ce qui est nouveau dans son environnement technologique et constitue une menace ou une source de développement.

Une nouvelle technologie engendre des conséquences impossibles à prévoir à l'instant de la découverte. Si les téléphones mobiles, les jeux vidéo et Internet permettent aux individus de rester en contact et de suivre les événements en temps réel, ils ont réduit l'intérêt pour les médias traditionnels, ainsi que les interactions en face à face depuis que les gens écoutent de la musique dans la rue ou communiquent sur les médias sociaux *via* leur téléphone.

Les responsables marketing doivent suivre en permanence les évolutions technologiques. Il s'agit notamment d'analyser si elles représentent des opportunités pour de nouvelles pratiques marketing ou de nouveaux produits ou, à l'inverse, si elles doivent inciter à remettre en cause les pratiques existantes.

a) L'accélération de l'innovation

Les idées se multiplient, et le délai de transformation d'une idée en innovation se réduit considérablement dans tous les secteurs. Au cours des deux ans et demi qui ont suivi la mise sur le marché de l'iPad, Apple en a vendu le nombre impressionnant de 97 millions d'exemplaires. Dans de nombreux secteurs, la prochaine rupture technologique semble prête à voir le jour[33]. Les services sont eux aussi transformés par le digital dans des secteurs comme l'e-santé.

b) Les opportunités infinies d'innovation

Voici quelques exemples. Les biologistes espèrent utiliser les cellules souches pour la génération d'organes, la tomographie par émission de positons (TEP) et l'imagerie par résonance magnétique (IRM) pour améliorer considérablement les diagnostics médicaux. Les chercheurs en environnement étudient comment exploiter la foudre pour transformer les déchets en verre ou en source d'énergie gazeuse. Ils développent des méthodes de dessalement afin de rendre l'eau de mer potable. Les neuroscientifiques étudient comment exploiter les signaux du cerveau par l'électroencéphalographie (EEG)[34].

c) Les budgets de R&D

La recherche publique et privée se voit attribuer en France 2,26 % du PIB, contre 1 % en 1960. Ce chiffre est cependant largement inférieur à l'objectif de 3 % fixé dans le cadre de la stratégie de Lisbonne visant à mettre l'Europe à la pointe de l'économie de la connaissance. Il est inférieur aux taux des États-Unis (2,79 %), de l'Allemagne (2,92 %) ou d'Israël (3,97 %). Les efforts de la France en matière de R&D restent insuffisants, en particulier en ce qui concerne la R&D privée, financée par les entreprises.

Environ la moitié des chercheurs travaillent dans les laboratoires privés des grandes entreprises, l'autre moitié dans les organismes publics (CNRS, INSERM, INRA, CNES, CEA, etc.). Les entreprises privilégient souvent la sécurité des améliorations mineures à l'aventure des grandes découvertes. Quant à la recherche fondamentale, elle est le fait d'organismes publics ou bien de consortiums d'entreprises privées, liés par des alliances de coopération technologique.

d) La réglementation croissante du changement technologique

Au fur et à mesure de l'apparition de nouvelles techniques, le souci de sécurité des gouvernants et des citoyens se renforce. Dans le domaine pharmaceutique par exemple, le ministère de la Santé et l'Agence française de sécurité sanitaire des produits de santé (AFSSAPS) ont élaboré une série de réglementations concernant les tests et l'information relative aux nouveaux médicaments. Le responsable marketing doit bien connaître la législation applicable à son secteur et en tenir compte lorsqu'il développe des nouveaux produits, pour éviter de se voir interdire la commercialisation d'un produit sur lequel des millions d'euros ont déjà été investis.

4.6. L'environnement réglementaire

L'environnement réglementaire affecte fortement les pratiques marketing et définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités. Les nouvelles réglementations créent parfois de nouvelles opportunités. Par exemple, les évolutions réglementaires sur le recyclage des déchets ont stimulé la croissance du secteur de l'emballage et provoqué la création d'entreprises qui fabriquent de nouveaux matériaux.

a) Les domaines d'intervention de l'État

Traditionnellement, l'État cherche à empêcher la concurrence déloyale, à protéger les consommateurs des pratiques abusives, à défendre les intérêts de la société face à certaines pratiques commerciales condamnables, et à faire assumer aux entreprises les coûts sociaux de leurs processus de production. L'Union européenne est extrêmement active en matière de droit de la concurrence, de normes techniques et de fiabilité des produits, et de réglementation des transactions commerciales.

L'État intervient également sur chacun des éléments du marketing-mix. Dans le domaine des produits, il se préoccupe de leur définition (par exemple la législation sur les appellations d'origine contrôlée), de leur composition (il a ainsi réglementé l'utilisation de farines animales dans l'alimentation du bétail) et de leur différenciation (lois sur la contrefaçon). En matière de prix, la législation interdit la vente à perte et réglemente l'affichage et la publicité des tarifs. La distribution fait également l'objet de nombreux textes portant notamment sur les contrats de concession exclusive, les méthodes de vente (vente à domicile, vente par correspondance) et les négociations entre fabricants et distributeurs. Enfin, la publicité et les techniques de promotion des ventes sont elles aussi très réglementées. L'évolution de la jurisprudence est devenue si complexe qu'un responsable marketing doit systématiquement se faire assister d'un conseil juridique[35].

Reach. Entrée en vigueur le 1er juin 2007, la nouvelle réglementation européenne REACH (Enregistrement, évaluation et autorisation de produits chimiques) vise à harmoniser et à rendre plus efficaces les différentes législations portant sur les substances chimiques. Elle est destinée à vérifier l'innocuité de 30 000 substances chimiques et à aider les consommateurs et les clients à retrouver confiance dans la chimie et les produits que celle-ci fabrique. La mise en place de cette réglementation, qui oblige les industriels à constituer un dossier détaillé pour chaque molécule chimique utilisée dans leurs produits, a engendré l'interdiction de certaines molécules. Ainsi, les acteurs de l'industrie cosmétique ont dû revoir partiellement ou totalement les formulations de leurs produits. La mise en place de cette réglementation a favorisé le développement de produits qui ont un impact réduit sur la santé et l'environnement, avec des revendications telles que « sans paraben », « sans phtalates » ou « bio »[36].

b) Les groupes d'intérêt

Les associations de consommateurs, les groupes de défense de l'environnement, les comités d'usagers et d'autres groupements influencent également les décisions marketing. De nombreuses entreprises ont mis en place des services de relations publiques chargés de gérer les relations avec les groupes d'intérêt. Elles mettent de plus en plus de soin à traiter les plaintes de leurs clients afin d'éviter la diffusion d'informations défavorables dans les médias ou sur Internet.

5. La prévision et la mesure de la demande

La compréhension de l'environnement marketing permet d'identifier des opportunités marketing et de repérer les marchés en croissance ou en déclin. Associée aux études de marché, traitées dans le chapitre suivant, l'analyse de l'environnement permet d'évaluer la taille du marché actuel et d'anticiper son évolution[37]. Les prévisions des ventes sont utilisées par de nombreux services de l'entreprise : par le service financier pour chiffrer les investissements, par les usines pour déterminer les capacités de production à prévoir et les volumes à fabriquer, par le service achats pour fixer les quantités de matières premières et de fournitures à acquérir, par le département ressources humaines pour identifier le nombre d'embauches à programmer.

Or cette tâche délicate de prévision des ventes incombe au service marketing. Toute erreur importante se traduit en stocks excessifs ou en ruptures de stock, tous deux fort coûteux pour l'entreprise puisqu'ils génèrent des invendus ou des ventes ratées. Pour prévoir les ventes, il faut d'abord mesurer le marché dans son ensemble, puis anticiper la part de ce marché qui s'adressera à l'entreprise.

5.1. Quel marché mesurer ?

La notion de marché est complexe et sa mesure n'est jamais aisée. La figure 3.1 identifie 90 manières d'approcher le problème selon l'horizon temporel choisi, la zone étudiée et le niveau d'analyse du produit. Chacune correspond à des objectifs distincts. Une mesure à court terme, par exemple, sert à planifier la fabrication et l'achat de matières premières, tandis qu'une mesure régionale par gamme de produits aide à organiser la force de vente.

Le marché correspond au nombre de personnes susceptibles d'acquérir un produit ou un service, mais il existe plusieurs manières de l'appréhender :

- Le *marché potentiel* correspond à l'ensemble des consommateurs intéressés par le produit ou le service proposés. Il faut cependant que ces individus disposent d'un pouvoir d'achat suffisant et aient accès au produit.
- Le *marché disponible* correspond à l'ensemble des individus qui ont l'intérêt, les moyens et l'accès au produit. Pour certains produits, l'entreprise ou les pouvoirs publics peuvent restreindre l'accès à certains groupes de clients (les personnes de plus de 18 ans pour les voitures, par exemple). On parle alors de marché disponible et *qualifié* pour désigner les individus remplissant les critères d'accès.

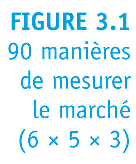
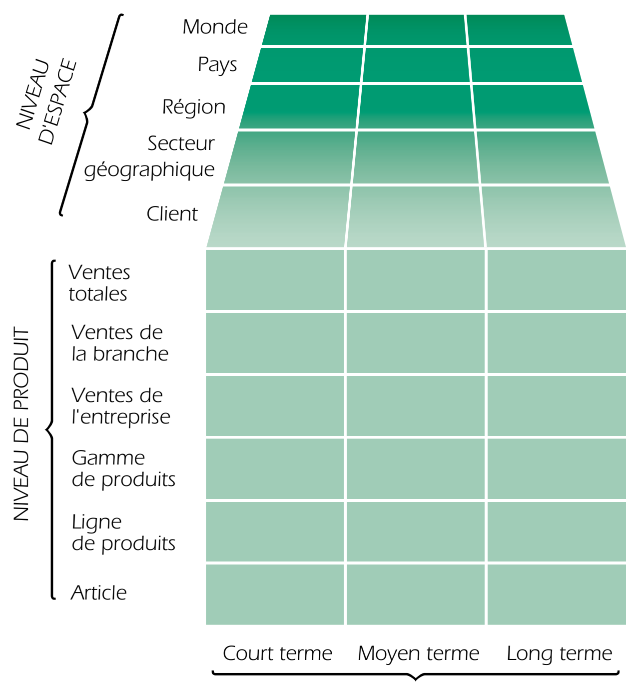


FIGURE 3.1
90 manières de mesurer le marché (6 × 5 × 3)



- Le *marché visé*, ou marché cible, est la part du marché disponible à laquelle l'entreprise destine son produit ou son service. Ainsi, elle peut choisir de concentrer ses efforts sur la région Ouest.
- Le *marché touché*, ou servi, est l'ensemble des clients qui achètent effectivement le produit de l'entreprise.

De telles définitions aident la réflexion marketing. Si une entreprise n'est pas satisfaite de ses résultats, elle peut chercher à servir une part plus importante du marché visé, à élargir sa cible au sein du marché disponible, ou encore à faciliter l'accès afin de développer le marché touché (en élargissant sa distribution ou en baissant ses prix).

5.2. Les principaux concepts de demande

La notion de demande recouvre deux aspects : la demande du marché et la demande de l'entreprise. Pour chacun d'entre eux, on peut distinguer une fonction de demande, une prévision et un potentiel.

a) La demande du marché

Afin d'apprécier les opportunités qui lui sont offertes, une entreprise commence, en général, par étudier la demande du marché. Ce n'est pas une notion simple, ainsi que le montre la définition suivante :

La ***demande du marché relative à un produit*** est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle donnée, dans une zone géographique donnée, au cours d'une période donnée, dans des conditions d'environnement données et en réponse à un programme marketing donné.

La demande ne correspond pas à un nombre, mais prend la forme d'une fonction : la *fonction de demande*, également appelée *courbe de réponse du marché*. La figure 3.2-A illustre ce point : le niveau de demande apparaît en ordonnée, alors que l'effort marketing des entreprises du secteur figure en abscisse. La demande est représentée sous la forme d'une courbe en S : il existe un niveau de base, le *marché minimal*, qui se manifeste même en l'absence d'un effort marketing. Un effort positif conduit à des niveaux plus élevés, à un rythme croissant puis décroissant. Enfin, au-delà d'un certain niveau, des dépenses marketing supplémentaires ne font plus guère progresser la demande, suggérant ainsi l'existence d'un seuil maximal, le *marché potentiel*.

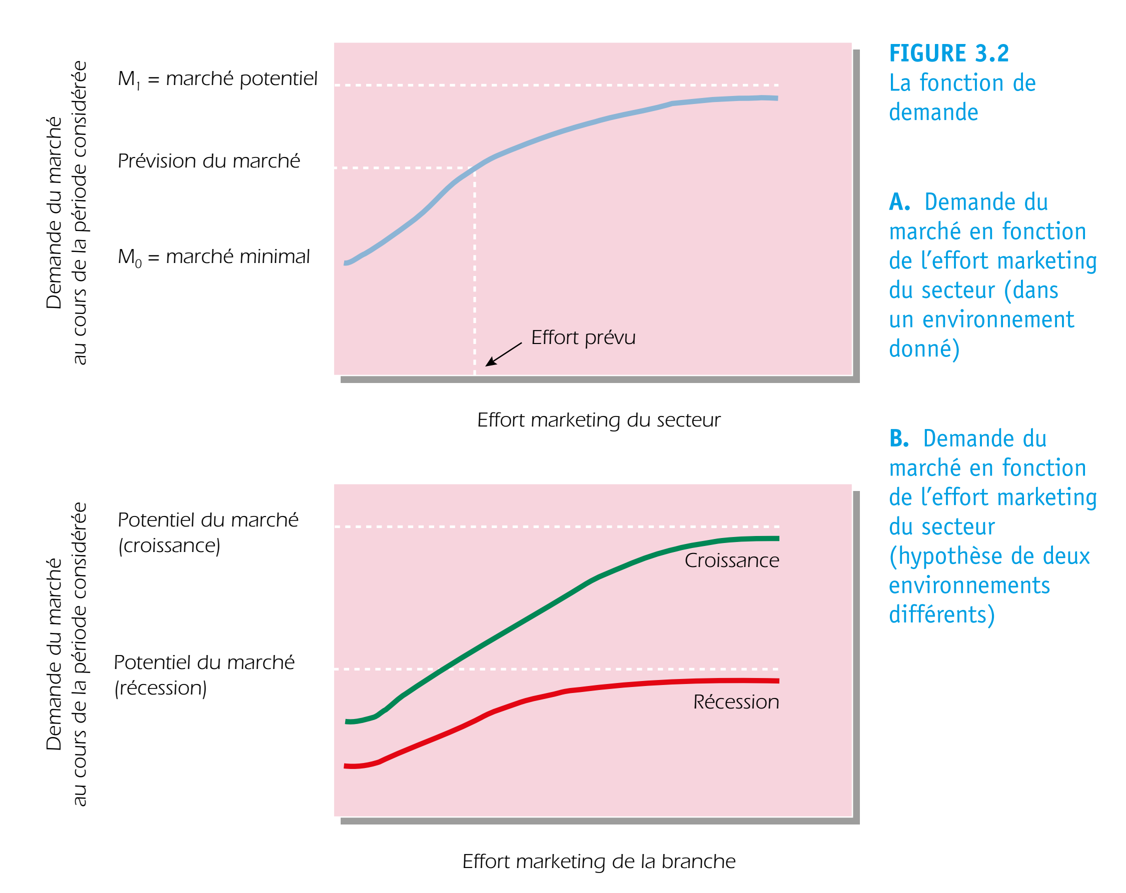


FIGURE 3.2
La fonction de demande

A. Demande du marché en fonction de l'effort marketing du secteur (dans un environnement donné)

B. Demande du marché en fonction de l'effort marketing du secteur (hypothèse de deux environnements différents)

L'écart séparant le marché minimal du marché potentiel indique la *sensibilité de la demande à l'effort marketing*. Il révèle l'existence de deux types de marché : les marchés extensible et non extensible. Un *marché extensible*, tel celui des crèmes glacées, est fortement influencé par le niveau de dépenses marketing. Sur la figure 3.2-A, la distance entre M_0 et M_1 apparaît comme étant relativement grande. Inversement, un *marché non extensible*, par exemple celui de la farine, est relativement indépendant du niveau des dépenses marketing ; dans ce cas, la distance $M_0 - M_1$ est faible. L'entreprise qui s'adresse à un marché non extensible peut considérer la taille globale du marché comme étant fixe et concentrer ses efforts sur la progression de sa part de marché.

Soulignons que la *fonction de demande* n'est pas un schéma de l'évolution de la demande en fonction du temps. La courbe indique seulement les niveaux possibles de demande correspondant à différents paliers de dépenses marketing dans la catégorie de produit considérée.

b) La prévision de marché

En réalité, un seul des niveaux possibles de dépense marketing se matérialisera. La *prévision de marché* indique le niveau de demande correspondant au niveau marketing prévu pour l'ensemble du secteur.

c) Le marché potentiel

Le marché potentiel a déjà été évoqué à travers l'indicateur M_1 de la figure 3.2, et correspond à la demande du marché qui surviendrait si les efforts marketing atteignaient des niveaux très élevés.

On appelle ***marché potentiel*** la limite vers laquelle tend la demande lorsque l'effort marketing du secteur s'accroît vers l'infini, dans des conditions d'environnement données.

L'expression « dans des conditions d'environnement données » est fondamentale dans la définition du potentiel. Par exemple, dans la plupart des secteurs, le marché est plus faible en période de récession économique qu'en période de prospérité, d'où un marché potentiel plus bas (voir figure 3.2-B).

En général, les entreprises ne peuvent guère agir sur le marché potentiel, celui-ci résultant des conditions de l'environnement. En revanche, elles peuvent influencer le niveau particulier auquel la demande se situera en décidant du montant de leur effort marketing.

Il est souvent utile de comparer la demande actuelle du marché avec le marché potentiel à travers le *taux de pénétration de la catégorie de produit*. Un taux de pénétration faible indique qu'il existe un fort potentiel de croissance pour toutes les entreprises du secteur.

d) La demande de l'entreprise

Ayant identifié la demande du marché, on peut définir la demande de l'entreprise de façon simple :

La ***demande de l'entreprise*** est la part de la demande du marché détenue par l'entreprise.

Tout comme la demande du marché, la demande de l'entreprise est une fonction appelée fonction de demande de l'entreprise, ou fonction de réponse des ventes. Cette fonction dépend de tous les facteurs affectant la demande du marché, auxquels s'ajoutent tous ceux qui influencent la part de marché de l'entreprise (produits et services offerts, prix, réseau de distribution, communication, notoriété et image des marques, investissements marketing, etc.). Les modèles de prévision des ventes sont fondés sur la fonction de réponse des ventes selon le niveau d'investissement marketing, l'efficacité de celui-ci et les différentes composantes du marketing-mix.

e) La prévision des ventes de l'entreprise

La fonction de demande de l'entreprise correspond aux ventes obtenues pour différents niveaux d'effort marketing. C'est au responsable marketing de choisir l'un de ces niveaux, qui détermine sa prévision. Plus précisément :

La ***prévision des ventes de l'entreprise*** est le niveau de vente attendu correspondant à un plan marketing donné dans des conditions marketing supposées.

Pour représenter graphiquement la prévision des ventes de l'entreprise, il faut modifier la figure 3.2-A en plaçant les ventes de l'entreprise en ordonnée et son effort marketing en abscisse. On pense parfois qu'une entreprise doit planifier ses efforts en fonction de la prévision de ses ventes. Or, il faut bien distinguer objectif de ventes et prévision des ventes. Ce sont les objectifs poursuivis qui doivent déterminer le plan marketing, et non la prévision des ventes susceptibles de survenir en fonction d'un plan marketing donné.

Deux autres concepts, liés à la prévision des ventes de l'entreprise, méritent d'être définis.

Un ***quota*** est un objectif de vente fixé pour une gamme de produits, une division de l'entreprise ou un représentant. C'est un outil de gestion permettant de stimuler l'effort de vente.

Le quota est obtenu à partir de la prévision des ventes de l'entreprise et de considérations relatives à la psychologie de la stimulation. Celles-ci conduisent souvent à fixer les quotas à un niveau légèrement supérieur à la prévision des ventes.

Un ***budget de vente*** est une estimation conservatrice du volume des ventes attendu. Son but essentiel est de servir de base aux achats, à la production et aux décisions de financement.

Le budget de vente est obtenu à partir de la prévision des ventes de l'entreprise, en tenant compte de la nécessité d'éviter des dépenses inutiles, au cas où la prévision ne se réaliserait pas. Cette nécessité conduit à fixer un budget de vente légèrement inférieur à la prévision des ventes de l'entreprise.

f) Le potentiel de ventes de l'entreprise

Le potentiel de ventes de l'entreprise est la limite vers laquelle tend la demande de l'entreprise à mesure que l'effort marketing de cette dernière s'accroît. Bien sûr, la limite absolue du potentiel de l'entreprise est le marché potentiel. Les deux potentiels sont égaux lorsque l'entreprise détient 100 % du marché, c'est-à-dire lorsqu'elle jouit d'une situation de monopole. En général, le potentiel des ventes se situe à un niveau inférieur, même lorsque les dépenses marketing de l'entreprise sont très supérieures à celles de la concurrence. Chaque firme possède en effet un noyau d'acheteurs fidèles qui ne sont pas réceptifs aux efforts des autres entreprises pour les attirer à elles.

5.3. L'estimation de la demande actuelle

Nous sommes maintenant en mesure d'étudier les différentes méthodes utilisées pour estimer la demande actuelle. En général, les entreprises cherchent à déterminer le marché potentiel total, le potentiel de chaque zone géographique, les ventes de la catégorie de produit et les parts de marché.

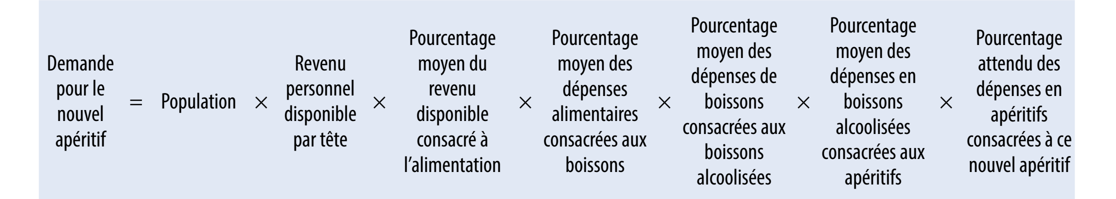
a) Le marché potentiel

Comme nous l'avons vu, le marché potentiel total correspond au niveau de ventes total (en unités ou en valeur) qui pourrait être obtenu par l'ensemble des entreprises au cours d'une période de temps donnée dans des conditions d'environnement données.

Par exemple, si un marché se compose de cinq millions d'acheteurs de livres qui acquièrent chacun en moyenne trois livres par an, au prix moyen de 4 €, le potentiel total du marché du livre est de 60 millions d'euros ($5 \times 3 \times 4$).

Le paramètre le plus difficile à estimer est le nombre d'acheteurs potentiellement concernés. On peut partir de la population totale, puis introduire des critères permettant d'éliminer les non-consommateurs. Ainsi, les enfants ne sachant pas lire ou les personnes ayant des troubles de la vision peuvent être décomptés du marché. Imaginons que l'on établisse une prévision sur le Québec, qui compte 8,15 millions d'habitants. La population de langue maternelle française représente 80 % de l'ensemble, soit 6,52 millions. Supposons que les enfants ne sachant pas lire et les personnes ayant des troubles de la vision représentent 22 % de la population. Le marché se limite alors à 78 % de la population de langue maternelle française, soit environ 5,1 millions de personnes (les « prospects »). On peut alors, à l'aide d'études de marché, découvrir que les personnes à faible niveau culturel (15 % de la population) ne lisent jamais. Nous réduisons ainsi le marché réel à 4,3 millions de personnes. C'est ce dernier chiffre que l'on utilise pour calculer le marché potentiel total. On le multiplie ensuite par le nombre moyen de livres achetés chaque année par chaque individu du marché potentiel.

Il existe une variante de cette méthode, connue sous le nom de *méthode des ratios en chaîne.* Elle consiste à décomposer la prévision globale en divers éléments. Supposons qu'une société de boissons alcoolisées désire estimer le marché potentiel pour un nouvel apéritif. Une estimation initiale peut être faite à l'aide du calcul suivant :



Demande pour le nouvel apéritif	=	Population	×	Revenu personnel disponible par tête	×	Pourcentage moyen du revenu disponible consacré à l'alimentation	×	Pourcentage moyen des dépenses alimentaires consacrées aux boissons	×	Pourcentage moyen des dépenses de boissons consacrées aux boissons alcoolisées	×	Pourcentage moyen des dépenses en boissons alcoolisées consacrées aux apéritifs	×	Pourcentage attendu des dépenses en apéritifs consacrées à ce nouvel apéritif

b) Les potentiels géographiques

Il est important, pour toute entreprise, de savoir choisir les marchés auxquels elle va s'adresser et de répartir de la meilleure façon possible son budget marketing entre ces différents marchés. De telles décisions doivent être prises en se fondant sur une estimation fiable du marché potentiel dans chaque zone géographique. On dispose pour cela de deux méthodes :

- *La méthode d'addition des marchés.* Cette méthode consiste à identifier tous les acheteurs potentiels de chaque marché et à additionner leurs achats potentiels. Elle est facile à mettre en œuvre si l'on possède une liste des acheteurs et une bonne estimation de ce que chacun achètera. Malheureusement, il est fréquent que l'une ou l'autre de ces données, voire les deux, fasse défaut.

  En B2B, une méthode efficace consiste à utiliser la nomenclature des entreprises de l'Insee (NAF), qui classifie les établissements industriels et commerciaux en fonction de leur secteur d'activités. Pour chaque secteur, l'Insee indique le nombre total d'établissements, ainsi que leur répartition par nombre d'employés. Une entreprise peut donc analyser les secteurs susceptibles d'acheter son produit ou son service, soit en analysant les codes NAF de ses clients actuels, soit en identifiant les secteurs susceptibles d'être intéressés par son produit. Elle peut alors évaluer le marché potentiel de la région considérée en fonction du nombre d'entreprises de chaque code NAF et de leur potentiel d'achat individuel évalué en fonction de leur taille.

- *La méthode de l'indice du pouvoir d'achat.* Les sociétés commercialisant des produits à destination des particuliers ne peuvent dresser la liste de chaque client potentiel et évaluer ses besoins. La méthode la plus couramment utilisée est alors celle des indices. Considérons le cas d'un laboratoire pharmaceutique. On peut, dans un premier temps, supposer que le marché potentiel dépend d'un seul facteur : la population. Si, par exemple, la région parisienne représente 18 % de la population totale, on estimera que cette région devrait consommer 18 % du total des médicaments. Un facteur unique est cependant rarement suffisant. La vente de produits pharmaceutiques est, par exemple, influencée par le revenu, la structure par âge de la population ou le nombre de médecins pour 10 000 habitants. Il serait donc souhaitable de mettre au point un indice reposant sur plusieurs facteurs.

Il est important de souligner que, quelle que soit la méthode choisie, les estimations de potentiel par zone géographique reflètent davantage les possibilités du secteur que celles d'une entreprise particulière. Pour déterminer ses marchés cibles et ses plans d'action, une entreprise doit prendre en compte la vivacité de la concurrence, ses propres capacités, et sa compétence distinctive sur chaque marché.

c) Les ventes de la catégorie et les parts de marché

L'entreprise doit connaître les ventes totales de la catégorie de produit afin d'évaluer sa part de marché et sa position par rapport à ses concurrents. Les syndicats professionnels publient souvent des statistiques de vente intéressant l'ensemble des firmes du secteur. Même si les résultats de chaque concurrent ne sont pas identifiés, l'entreprise est alors en mesure d'apprécier sa part de marché. Si elle constate, par exemple, que le chiffre d'affaires du secteur a progressé de 10 %, alors que ses propres ventes n'ont augmenté que de 4 %, elle peut en déduire que sa part de marché a baissé.

Une autre approche consiste à s'abonner aux panels de détaillants ou de consommateurs évoqués au début de ce chapitre, qui permettent à l'entreprise de se comparer chaque semaine à l'ensemble du secteur et de connaître la part de marché de chaque marque concurrente.

Dans les activités B2B et dans les services, il n'existe pas de panels et les distributeurs ne fournissent pas beaucoup d'informations sur les performances commerciales des produits en présence. Par conséquent, les responsables marketing éprouvent souvent des difficultés à connaître les ventes du secteur et leurs propres parts de marché. Ils doivent fréquemment prendre leurs décisions sans informations précises à ce sujet.

5.4. La prévision de la demande future

Rares sont les produits ou services qui se prêtent facilement à une prévision. Les cas qui ne présentent pas de difficultés concernent les produits dont le niveau absolu ou la tendance sont pratiquement constants et pour lesquels la concurrence n'évolue guère. Toutefois, dans la plupart des cas, la demande du marché, et plus encore celle de l'entreprise, varient d'une année sur l'autre.

La prévision des ventes se fait le plus souvent en trois temps. Il faut d'abord établir une *prévision de l'environnement économique général*, puis une *prévision de l'activité du secteur* et enfin une *prévision de ses propres ventes*. Les prévisions d'environnement sont en général fondées sur celles de croissance et de conjoncture, publiées par les grands organismes

publics et par les banques. Ensuite, on identifie les différents facteurs d'évolutions macro-économiques étudiés dans ce chapitre et susceptibles d'influencer l'activité du secteur. On peut ainsi estimer le niveau d'activité de ce dernier. On élabore alors les prévisions des ventes de l'entreprise en appréciant la part de marché qu'elle entend contrôler.

Il existe trois moyens d'obtenir des informations permettant de prévoir les ventes : on peut s'intéresser à ce que les gens disent, à ce que les gens font, ou à ce que les gens ont fait. Trois méthodes sont envisageables pour étudier *ce que les gens disent* : les enquêtes d'intention d'achat auprès des acheteurs potentiels, le recueil des opinions de la force de vente, et les opinions des experts du secteur. L'établissement d'une prévision à partir de *ce que les gens font* aboutit à une autre méthode : le lancement du produit en marché test. Enfin, le dernier élément – *ce que les gens ont fait* – débouche sur l'analyse des données relatives au passé, à l'aide des séries chronologiques ou de l'étude statistique de la demande. On utilise par exemple les « proxies du web », qui permettent d'obtenir les indices de fréquentation des sites Internet liés à la marque ou le nombre de recherches réalisées sur des moteurs de recherche, pour prédire, souvent efficacement, les achats ultérieurs[38].

a) Les enquêtes d'intention d'achat

Prévoir les ventes consiste à anticiper ce que les acheteurs sont susceptibles de faire dans un ensemble de conditions données. Dans le domaine des *biens durables*, tels que l'automobile et l'électroménager, certains organismes statistiques publient régulièrement des rapports sur l'état des intentions d'achat des consommateurs[39]. En général, la question posée appelle une réponse sous forme *d'échelle de probabilité d'achat*. Par exemple :

Avez-vous l'intention d'acheter une voiture au cours des six prochains mois ?

0,00	0,20	0,40	0,60	0,80	1,00
Aucune chance	Faible probabilité	Une certaine probabilité	Bonne probabilité	Forte probabilité	Certainement

Pour ce qui est des *biens de consommation courante*, on se contente souvent d'une échelle en cinq points comme celle-ci :

1	2	3	4	5
Je n'en achèterai certainement pas	Je n'en achèterai probablement pas	Je ne sais pas si j'en achèterai ou non	J'en achèterai probablement	J'en achèterai certainement

De telles échelles sont alors intégrées à un modèle qui prédit les ventes ou la part de marché des produits correspondants. Par exemple, la société Bases commercialise un modèle (Bases I) qui fournit, en partant de données d'intention d'achat relevées auprès de 250 personnes lors d'un test de concept, des prévisions de ventes fondées sur des hypothèses relatives au taux de répétition des achats.

Les enquêtes d'intention d'achat sont utiles lorsque l'on peut espérer un faible écart entre les intentions déclarées et les comportements effectifs. C'est pourquoi elles sont particulièrement pertinentes à propos des produits industriels, des biens durables, et des produits dont l'achat est planifié à l'avance. Elles valent d'autant plus la peine d'être conduites que les acheteurs sont peu nombreux, qu'il est relativement peu coûteux de les interroger, qu'ils ont des intentions clairement définies, et qu'ils concrétisent leurs intentions initiales et acceptent de les révéler.

b) Les opinions des vendeurs

Lorsqu'il n'est pas possible de réaliser des enquêtes auprès des clients, l'entreprise peut faire appel à ses représentants. Il convient toutefois de souligner que peu de sociétés utilisent, sans les modifier, les estimations fournies par les vendeurs, par nature subjectives. Pour les améliorer, l'entreprise peut, par exemple, transmettre à chaque vendeur un relevé de ses prévisions passées comparées à ses ventes réelles, ainsi qu'une série d'hypothèses concernant la conjoncture commerciale. Certaines entreprises communiquent à l'ensemble des représentants tous les relevés individuels de prévision.

Impliquer la force de vente dans l'élaboration des prévisions présente plusieurs avantages. Étant en contact direct avec les clients, les vendeurs ont une connaissance approfondie du marché. En participant à l'établissement des prévisions, ils acceptent plus facilement les quotas de vente qui en découlent, et sont probablement plus motivés pour les atteindre. Enfin, une prévision établie « à la base » permet d'obtenir des estimations par produits, zones géographiques, clients et représentants.

c) Les opinions d'experts

Une autre méthode de prévision consiste à recueillir l'opinion d'experts sur les tendances probables d'évolution d'un secteur. Il peut s'agir des distributeurs, des fournisseurs ou des associations professionnelles. Ces estimations présentent les mêmes avantages et les mêmes faiblesses que celles des vendeurs. On peut utiliser au moins trois méthodes pour recueillir ces opinions : (1) demander aux experts de se réunir et d'arriver à une estimation commune (*discussion de groupe*) ; (2) transmettre leurs estimations individuelles au coordonnateur de l'étude, qui les combinera (*synthèse d'estimations individuelles*) ; (3) leur demander de fournir leurs hypothèses en même temps que leurs prévisions personnelles, puis inviter le coordonnateur à leur renvoyer une synthèse avant de les solliciter à nouveau pour connaître leur avis une deuxième, voire une troisième fois, en vue de générer une convergence des opinions sur quelques axes (méthode *Delphi*[40]).

d) L'analyse du passé

Des prévisions de vente peuvent être obtenues à partir des données relatives au passé. *L'analyse des séries chronologiques* permet d'identifier les tendances, les cycles et les effets saisonniers. Le *lissage exponentiel* élabore une prévision pour la période à venir à partir des ventes passées et de celles en cours (pondérées plus fortement). L'*analyse statistique de la demande* s'efforce d'isoler l'impact d'une série de facteurs explicatifs (revenus, prix, etc.), tandis que l'*économétrie* vise à construire un modèle mettant en équations les paramètres fondamentaux du phénomène étudié.

e) Les marchés tests

Lorsque les acheteurs ne planifient pas leurs achats ou ne concrétisent pas leurs intentions, lorsque les représentants ou les experts ne fournissent pas de bonnes estimations, il est souhaitable de tester le marché de façon plus directe. Un marché test, c'est-à-dire la mise en vente expérimentale du produit sur une zone limitée, est particulièrement utile à l'établissement de prévisions des ventes dans le cas d'un nouveau produit. Les marchés tests seront étudiés plus en détail au chapitre 20.

Résumé

1. Afin de mener à bien ses activités d'analyse, de planification, de mise en œuvre et de contrôle, le responsable marketing a besoin d'informations relatives à son environnement marketing. Le rôle d'un SIM est de l'aider à exprimer ses besoins, de recueillir l'information et de la diffuser rapidement.
2. Un SIM a trois composantes : (1) un système d'information interne composé du cycle commande-livraison-facturation, des relevés de vente et des bases de données ; (2) un système d'intelligence marketing, correspondant à l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement marketing ; et (3) un système d'études de marché faites ponctuellement.
3. De nombreuses opportunités sont identifiées en dégageant les tendances et les macrotendances de l'environnement.
4. Dans l'environnement actuel caractérisé par des changements permanents, les responsables marketing doivent analyser les six principales forces du macro-environnement : la démographie, l'économie, le contexte socioculturel, les ressources naturelles, la technologie et le système réglementaire.
5. L'environnement démographique s'analyse principalement à travers les taux de croissance de la population, sa structure par âge, sa structure familiale, sa mobilité géographique, son niveau d'éducation et sa composition ethnique.
6. L'environnement économique s'appréhende à partir du pouvoir d'achat, de l'épargne et du crédit, ainsi que de la structure des dépenses des ménages.
7. Il faut anticiper les changements socioculturels en suivant régulièrement l'évolution des systèmes de valeurs.
8. Étudier le milieu naturel revient à s'intéresser au niveau des matières premières, au coût de l'énergie, au niveau de pollution et au rôle que l'État entend jouer dans ce domaine. Il faut tenir compte des préoccupations croissantes en matière de santé et de respect de l'environnement.
9. Les responsables marketing doivent également prendre en compte l'accélération de l'innovation, les possibilités infinies qui existent en la matière, l'insuffisance actuelle des budgets de R&D et les réglementations publiques croissantes liées au progrès technique.
10. Le respect du cadre réglementaire oblige à travailler régulièrement avec des juristes pour suivre les évolutions réglementaires et les opportunités qu'elles fournissent, tout en s'assurant de la légalité des pratiques marketing.
11. Il existe deux types de demande : la demande du marché et la demande de l'entreprise. On peut estimer la demande actuelle en mesurant le marché potentiel total, les potentiels géographiques, les ventes de la catégorie et les parts de marché. Pour prévoir la demande future, on peut avoir recours aux enquêtes d'intention d'achat, aux opinions de la force de vente ou des experts, aux marchés tests, ou encore aux méthodes d'analyse statistique du passé.

Activités

Discutez

L'importance respective de l'âge ou de la génération

Certains responsables marketing considèrent que l'âge est une variable essentielle en matière de marketing et que les consommateurs âgés de 20 ans aujourd'hui ont de nombreux besoins et désirs communs avec ceux âgés de 20 ans en 1985. D'autres considèrent qu'il existe une forte stabilité dans le temps, et que les personnes qui avaient 20 ans en 1985 et en ont aujourd'hui 50 ont peu changé. Ce serait alors la génération, son vécu et son histoire qui compteraient. Qu'en pensez-vous ? Selon vous, est-ce le critère de la génération ou celui de l'âge qui domine ? Donnez des exemples de communications publicitaires qui utilisent l'un ou l'autre des critères.

Appliquez

Choisissez une publicité qui vous paraît ratée et une autre qui vous paraît réussie. Essayez d'analyser pourquoi l'une fonctionne et l'autre pas, selon les tendances de la société actuelle. Proposez des améliorations.

Étude de cas

Netflix

Fondé en 1997 par Reed Hastings, et initialement dédié à la location de DVD livrés par la poste, Netflix s'est réinventé en 2007 en lançant une plateforme de vidéo à la demande en illimité. Tout d'abord implantée dans la Silicon Valley et commercialisée aux États-Unis, la plateforme s'est progressivement développée à l'international. Elle a été déployée au Canada en 2010, puis dans plusieurs pays européens (Scandinavie, Royaume-Uni et Irlande) en 2011. En 2014, elle s'est lancée dans six nouveaux pays européens dont la France, la Belgique, le Luxembourg et la Suisse.

Selon le baromètre de l'Hadopi de décembre 2013, l'offre légale de films proposée en France était alors jugée trop chère, de faible qualité, peu facile à trouver, et avec des contenus trop anciens et trop peu variés. Face à cette insatisfaction et à l'augmentation du temps passé à regarder des films et des séries sur Internet, Netflix propose de la vidéo à la demande par abonnement. L'offre est disponible sur Internet, ainsi que sur les Box de plusieurs opérateurs de téléphonie mobile. Pour 7,99 € par mois, les clients peuvent visionner autant de films et d'épisodes de séries qu'ils le souhaitent au sein du catalogue proposé. Ce prix d'appel permet de se connecter à partir d'un seul écran en basse définition. Dès 8,99 €, l'utilisateur peut accéder à des vidéos en haute définition, sur deux écrans. Pour 3 € de plus, la connexion est disponible sur quatre écrans puisque l'offre Netflix est présente sur plusieurs plate-formes : web, iPad, Android, PlayStation, Xbox, Wii ou Chromecast de Google.

Ce modèle économique d'abonnement illimité s'applique déjà au monde de la musique avec les plateformes Deezer ou Spotify. Il existe également de la vidéo à la demande avec

Source illustration : Shutterstock/Twin Design.

des offres plus intimistes comme celle proposée par la chaîne de télévision payante Canal+ : CanalPlay Infinity.

Doté d'une base de données de plus de 40 millions d'utilisateurs qui classent et notent les vidéos visionnées, et fort d'un catalogue de plus de 70 000 titres, Netflix a acquis au fil des années une connaissance très fine des habitudes de ses abonnés. Elle s'appuie pour cela sur un algorithme de filtrage collaboratif qui analyse les habitudes de chacun (interruption de films, revisionnage de séquences, volume, etc.). La plateforme dispose également d'un système de recommandation qui lui permet de suggérer à ses clients des contenus susceptibles de les intéresser. La communauté d'utilisateurs de Netflix est par ailleurs très active et recommande le visionnage de certains films.

Netflix fait néanmoins l'objet de critiques concernant l'absence de nouveaux films dans son catalogue, en partie en raison des contraintes légales qui l'obligent à attendre plusieurs mois ou années avant de diffuser certains contenus. Pour y remédier, Netflix a décidé de valoriser son portefeuille par la production de ses propres œuvres. La série *House of Cards* du réalisateur David Fincher et avec l'acteur Kevin Spacey est l'offre la plus emblématique de la plateforme. L'idée de cette production a découlé de l'analyse de la base de données sur les habitudes de consommation de ses clients : les abonnés qui aimaient la série originale anglaise *House of Cards*, diffusée au début des années 1990 par la BBC, appréciaient également Kevin Spacey et David Fincher, tous deux devenus les piliers de la nouvelle série développée par Netflix.

La création de contenu spécifique et particulièrement addictif permet à la plateforme d'inciter ses clients à renouveler leur abonnement pour avoir accès aux saisons suivantes. L'offre européenne de Netflix devrait ainsi compter environ 80 % de contenu issu des productions hollywoodiennes. Les 20 % restants seront produits en France et en Europe. Il s'agira majoritairement de séries, mais aussi de films, de documentaires, ainsi que d'une

offre jeunesse importante. Pour son implantation en France, Netflix va par exemple proposer une production tournée à Marseille. Cette série de huit épisodes de 52 minutes aura pour théâtre la mairie de Marseille où se déroulera une succession politique avec, comme toile de fond, la mafia, les syndicats et le monde du football. Au Canada, Netflix a signé un accord avec Disney pour obtenir l'exclusivité des nouveautés cinématographiques des studios Disney-Pixar-Marvel-Lucasfilm.

La capitalisation boursière de Netflix dépasse aujourd'hui 22 milliards de dollars. Toujours en phase de conquête, l'entreprise a dépensé 500 millions de dollars en marketing en 2013, pour un chiffre d'affaires annuel de 4,3 milliards. Présent dans 40 pays, le nombre de ses abonnés est passé de 23 millions fin 2011 à 43 millions fin 2013, et plus du quart de ses clients se connectent désormais en dehors des États-Unis. En 2014, la plateforme comptait investir un milliard de dollars dans les contenus pour l'ensemble de ses marchés internationaux, en plus du milliard dépensé pour le marché américain. Après son introduction en France en 2014, Netflix se donne un an pour comprendre les attentes des consommateurs français et affiner son offre si nécessaire.

Sources : Le Figaro, 21 mai et 19 juin 2014 ; *Le Monde*, 06 juin 2014 ; *Wall Street Journal*, 17 juillet 2014 ; *Les Echos*, 28 août 2014.

Questions

1. **Analysez à quelles tendances de l'environnement répond Netflix.**
2. **Comment Netflix peut-il améliorer son système d'intelligence marketing pour mieux connaître ses clients et leurs comportements d'achat ?**
3. **Formulez des recommandations permettant à l'entreprise d'assurer son développement pour les années à venir.**

Chapitre 4

Réaliser des études de marché

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Quel est le champ d'application des études du marché ?
- Quelles sont les étapes à suivre pour réaliser une bonne étude de marché ?
- Quels indicateurs utiliser pour mesurer la productivité du marketing ?

Pour définir les tactiques les plus judicieuses à court terme et prendre les meilleures décisions stratégiques de long terme, les marketeurs ont besoin d'informations sur les consommateurs, les concurrents et leurs propres marques. Elles doivent être à jour, précises et faciles à utiliser. Découvrir un insight *marketing et comprendre ses implications constituent souvent la première étape avant un lancement réussi ou un repositionnement pertinent.*

Source illustration : © Associated Press.

Samsung Galaxy III. En lançant son nouveau téléphone, le Galaxy S3, Samsung s'est confronté à un redoutable adversaire: Apple. Pour prendre le dessus sur son concurrent, Samsung a passé au crible des centaines de milliers de tweets et de conversations en ligne pour identifier les commentaires négatifs à propos de l'iPhone. L'une des publicités de sa nouvelle campagne de communication se moque ainsi des fans d'Apple qui font la queue et attendent avec impatience le dernier iPhone. Avec le slogan « La prochaine révolution est déjà là », la publicité met en valeur les nouvelles fonctionnalités de l'iPhone, comme la taille de l'écran ou la technologie d'échange de fichiers NFC, pour lesquelles Samsung possède déjà un avantage. La fin est habilement tournée puisqu'elle présente un utilisateur de Samsung, dont le téléphone possède déjà toutes les nouvelles fonctionnalités pour lesquelles les clients Apple se sont déplacés, faisant la queue pour ses parents. Cette campagne a eu un énorme succès en ligne et généré des millions de téléchargements sur YouTube. Cette publicité faisait suite à une précédente campagne presse qui comparait les fonctionnalités du Samsung Galaxy S3 à celles plus restreintes de l'iPhone. Elle s'est également moquée d'Apple et des employés de son service technique, le Genius bar, en ajoutant le slogan : « Nul besoin d'être un génie ». Samsung a réitéré cette démarche en 2014 dans une publicité pour le Galaxy S5 pour valoriser sa technologie

« Ultra économie d'énergie ». Elle met en scène d'un côté les utilisateurs d'iPhone qui se bousculent dans un aéroport pour recharger leurs appareils et, de l'autre, les utilisateurs du Galaxy S5 qui profitent de la nouvelle technologie de Samsung, censée pouvoir rallonger la durée de la batterie d'une journée.

Dans ce chapitre, nous étudions le champ d'application des études et les étapes à suivre pour réaliser une étude de marché[1]. Nous analysons ensuite comment développer des indicateurs permettant de mesurer la productivité du marketing.

1. Le champ d'application des études

Le responsable marketing a souvent besoin d'études ponctuelles sur des sujets spécifiques. Il peut souhaiter une étude de marché, un test de produit, une prévision de vente ou un post-test publicitaire. Les études permettent d'apporter des indications sur les attitudes et les comportements d'achat des clients. L'*American Marketing Association* propose une définition intéressante de l'étude de marché.

L'***étude de marché*** est l'activité qui consiste à analyser les consommateurs, les clients ou le public. Les services marketing utilisent les informations pour : identifier des opportunités de marché et les menaces ; évaluer les opérations marketing ; suivre la performance du marketing ; et contribuer à mieux comprendre le marketing en tant que processus. Il faut d'abord déterminer l'information nécessaire pour appréhender ces questions, concevoir les méthodes de recueil de l'information, piloter et mettre en œuvre le processus de collecte des données, analyser les résultats, puis communiquer leurs enseignements et leurs conséquences[2].

1.1. L'importance des *insights* marketing

On appelle ***insight marketing*** les informations permettant de comprendre quand et pourquoi on observe certains phénomènes sur le marché et ce qu'ils impliquent pour les responsables marketings[3].

Il est essentiel, pour une entreprise, de bénéficier de bons *insights* marketing. Cela lui permet d'identifier comment aborder le marché, sur quel axe positionner son produit et comment le concevoir, et également d'effectuer les bons choix sur les différents leviers d'action marketing.

Source illustration : avec la permission de Kimberly-Clark et Svan Scooter, avec l'autorisation de Svan of Sweden AB.

Huggies. C'est en observant les mamans qui se débattaient pour tendre la jambe de leur bébé afin de réussir à lui mettre sa couche que les équipes marketing ont eu l'idée de développer un produit à la forme mieux adaptée aux courbes du bébé. Cet *insight* a été identifié lors de films et d'entretiens réalisés par Kimberly-Clark au domicile des consommatrices. C'est ainsi que les nouvelles couches Huggies Supreme Natural Fit sont nées. Comme les mères souhaitaient que les bébés ne sentent pas qu'ils portent une couche, le produit devait être plus fin et plus ajusté : des nouveaux polymères ont réduit de 16 % le volume de l'absorbant intégré et du stretch a été ajouté à la ceinture dorsale. L'entreprise a également constaté que les mères montrent à leur enfant les dessins qui figurent sur le bandeau des autres couches pour le distraire pendant le change. Elle a donc ajouté au produit de nouvelles images de Winnie l'Ourson en licence Disney[4].

1.2. Les services études internes et les sociétés d'études

Le secteur des études représente 39 milliards de dollars dans le monde selon l'Esomar, l'association professionnelle des sociétés d'études et de sondage[5]. En France, il réalise un chiffre d'affaires de deux milliards d'euros, dont 74 % sont concentrés sur 20 entreprises. Environ 51 % de ce montant correspond à des études quantitatives ponctuelles, 35 % aux panels et études régulières (baromètres, enquêtes omnibus) et 14 % à des études qualitatives. Les études en ligne se sont beaucoup développées ces dernières années pour atteindre 31 % des études quantitatives et 24 % des études qualitatives. Les trois quarts du chiffre d'affaires concernent des études auprès de particuliers, le reste relève des professionnels et des entreprises.

Les grandes entreprises ont souvent un service d'études de marché interne, qui joue un rôle essentiel dans l'organisation. Prenons l'exemple de Procter & Gamble.

> **Procter & Gamble.** La fonction études s'appelle dans cette entreprise « Connaissance du consommateur et du marché » (*Consumer & Market Knowledge,* dit CMK). Elle est chargée de guider les décisions relatives aux stratégies de marque et de *business development* à partir d'une analyse en profondeur des consommateurs, des acheteurs et de la distribution. CMK examine les tendances du marché, les habitudes et les motivations de consommation, les comportements d'achat et les dynamiques concurrentielles. Elle conçoit et analyse les études *ad hoc,* qualitatives et quantitatives, ainsi que les données des associations professionnelles et des sociétés de panel. CMK est un partenaire intégré, impliqué dans toutes les étapes du cycle de vie des marques, depuis l'énoncé du concept jusqu'au développement du produit final et au lancement sur le marché. CMK donne une réalité à la stratégie générale de P&G selon laquelle « le client est le patron »[6].

Le recours aux études n'est cependant pas réservé aux grandes entreprises disposant de moyens importants et de services dédiés. Quelle que soit la taille de l'entreprise, il est indispensable d'analyser les évolutions du marché et de comprendre ses clients. Dans les PME, les études et le client sont souvent l'affaire de chacun. Elles peuvent recourir à des méthodes moins coûteuses :

- Embaucher des étudiants en stage pour conduire l'étude.
- Utiliser Internet pour se renseigner sur les offres des concurrents, suivre ce qui se dit sur les blogs et les forums de discussion, avoir accès aux données publiques sur le secteur.
- Acheter les produits ou services de leurs concurrents et aller dans leurs magasins.
- Utiliser l'expertise de leurs partenaires. Les sociétés d'études, les agences de publicité, les distributeurs, ainsi que les fournisseurs de services acceptent parfois de partager les informations qu'ils ont déjà collectées, surtout avec des PME.
- S'appuyer sur les employés pour les encourager à faire remonter l'information aux services marketing. Certains entretiennent des contacts très étroits avec les clients.

Une société investit en général entre 1 et 2 % de son chiffre d'affaires en études de marché, soit en les réalisant elle-même, soit en les confiant à des sociétés spécialisées. Parmi les plus grosses sociétés d'études en France figurent Kantar (118 M€ de chiffre d'affaires en 2010), Ipsos France (117 M€), Gfk France (111 M€), Taylor Nelson Sofres (108 M€), AC Nielsen (83 M€), Médiamétrie (78 M€) et BVA (58 M€)[7]. Le marché est très instable, avec un nombre important de petites sociétés apparaissant et disparaissant chaque année. On

distingue trois catégories de sociétés d'études : (1) celles qui collectent des données régulières et produisent les panels, qu'elles vendent sur souscription, telles que Nielsen, IRI, GfK, etc. ; (2) celles qui font des études sur mesure, qu'elles conçoivent spécifiquement pour une problématique donnée et dont elles analysent les résultats ; (3) celles spécialisées dans certains secteurs d'activité ou certaines méthodologies.

1.3. Les freins aux études de marché

En dépit de l'usage extensif des études de marché, de nombreuses entreprises hésitent encore à y avoir recours ou les utilisent de manière inefficace. Elles ne voient pas à quel point ce type de démarche peut les aider dans leur compréhension des évolutions du marché. Elles définissent parfois le problème de manière trop étroite ou biaisée, ce qui conduit à des résultats erronés, ou restreignent les sources d'information envisagées. La faible compétence dans l'utilisation des études de marché a provoqué plusieurs impairs, comme celui relaté dans la célèbre anecdote ci-après.

Source illustration : Charles Sturge/Alamy Images.

STAR WARS. Dans les années 1970, un spécialiste des études de marché quitta l'entreprise General Foods pour un projet audacieux : introduire à Hollywood les techniques d'études de marché utilisées dans la grande consommation. Un grand studio lui montra un projet de film de science-fiction en lui demandant d'analyser ses chances de succès. Il conclut que le film serait un échec, d'abord parce que le scandale du Watergate avait rendu les Américains des années 1970 peu confiants à l'égard de leurs institutions et, par conséquent, plus friands de réalisme et d'authenticité que de science-fiction. Ensuite, ce film avait dans son titre le mot « guerre », ce qui lui semblait inopportun compte tenu du traumatisme suscité par la guerre du Vietnam. Ce film était *Star Wars*, qui a réalisé à lui seul 4,3 milliards de dollars au box-office. Rétrospectivement, on peut dire que cet expert manqua de discernement ! Une étude du script et de ses composantes – l'amour, le conflit, la perte, la rédemption, la lutte du bien et du mal – aurait dû lui montrer qu'il s'agissait d'une histoire humaine dans laquelle la science-fiction n'était qu'une toile de fond[8].

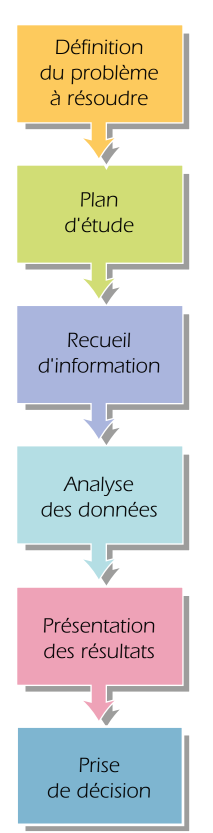
2. Réaliser une étude de marché

Une étude bien menée se déroule en six phases : la définition du problème à résoudre, le plan d'étude, la collecte d'informations sur le terrain, l'analyse des données, la présentation des résultats et, enfin, la prise de décision (voir figure 4.1).

2.1. Définir le problème

Le problème à résoudre doit être défini soigneusement, de manière ni trop large, ni trop étroite. Si, par exemple, le responsable marketing d'une compagnie aérienne cherche à rassembler « toutes les informations possibles sur les voyageurs de la classe affaires », il collectera de nombreuses informations inutiles. À l'inverse, la question « Y a-t-il suffisamment de voyageurs en classe affaires sur des vols Paris-Tokyo prêts à payer 15 € pour une connexion Internet à bord afin d'atteindre le point mort en un an ? » correspond à une vision trop étroite. Une définition plus pertinente du problème pourrait être : « À quel prix faut-il facturer une connexion Internet à bord : 10 €, 15 €, 20 €, un autre prix ? », ou « Quelle est la valeur ajoutée associée à ce service et est-elle susceptible de faire venir à notre compagnie des clients qui, habituellement, optent pour les concurrents ? », ou encore « L'activité générée par un tel service est-elle susceptible de couvrir les coûts de l'installation technique ? ».

FIGURE 4.1
Les étapes de réalisation d'une étude de marché



Pour bien définir le problème et faciliter les étapes ultérieures, il faut commencer par préciser les décisions à prendre. Voici les questions à poser dans le cadre de notre exemple : « Faut-il offrir une connexion Internet ? Si oui, faut-il le faire seulement en première classe et en classe affaires, ou également en classe touriste ? Quel prix facturer ? Sur quel type de vols et d'avions offrir cette prestation ? »

On peut ensuite définir les objectifs de l'étude en dressant la liste des questions auxquelles elle doit permettre de répondre. Plus les questions sont précises, plus l'étude a de chances d'être utile. Une exception toutefois : les études exploratoires qui visent à comprendre la nature d'un problème et à suggérer des idées nouvelles.

2.2. Élaborer le plan d'étude

La phase de définition du problème doit normalement aboutir à l'élaboration d'un cahier des charges. À ce stade, le chargé d'études se trouve confronté à une grande variété d'approches possibles concernant les sources d'information, les approches méthodologiques, les instruments de collecte des données, le plan d'échantillonnage et les méthodes de recueil des informations. Nous allons successivement étudier ces différents aspects dans les pages suivantes.

a) Les sources d'informations

On distingue deux sources d'information :

- *Les informations secondaires.* Ce terme désigne les informations déjà collectées une première fois, à d'autres fins, et que l'on va réutiliser. Elles peuvent se trouver à l'intérieur de l'entreprise ou à l'extérieur, dans les agences de communication, les associations professionnelles ou les publications officielles. En consultant ces données, le chargé d'études économise du temps et de l'argent. Il doit toutefois vérifier leur exactitude et leur pertinence parce qu'elles ont été recueillies dans un tout autre dessein et dans des conditions qui peuvent en limiter la portée. Il doit également contrôler leur impartialité, leur validité et leur fiabilité.

- *Les informations primaires.* Si l'entreprise ne trouve pas la réponse à ses problèmes dans les informations secondaires, il lui faut recueillir directement des informations auprès des consommateurs, des distributeurs, des vendeurs, des concurrents ou de toute autre source appropriée. On choisit alors une méthodologie de collecte des données avant de poursuivre les étapes ultérieures.

b) Les approches méthodologiques

Il existe six grandes approches méthodologiques qui correspondent à des objectifs complètement distincts. Le tableau 4.1 donne des exemples de coûts correspondants.

♦ L'observation

Cette approche permet d'étudier les comportements des consommateurs lorsqu'ils achètent ou utilisent des produits[9]. On peut filmer les clients dans les magasins afin d'observer leur trajectoire, leur vitesse de circulation dans les rayons et leurs interactions avec le personnel de vente. Ce type de méthode permet de rassembler des informations factuelles sur les comportements. On s'est ainsi rendu compte que plus les clients circulent rapidement, plus leur champ de vision est étroit ; des surfaces réfléchissantes les incitent à ralentir, alors que des espaces vides les conduisent à accélérer[10].

> **Unilever.** L'entreprise s'est dotée d'une structure spécifique pour étudier les habitudes d'achat à travers la création d'un magasin-laboratoire équipé des dernières technologies, d'un magasin virtuel et de linéaires reconstitués (identité visuelle, surface, mobilier, catégorie, gamme) reproduisant différentes enseignes. Unilever y teste ses innovations (produit, agencement, signalétique), avec pour objectif d'optimiser la performance des gammes et des catégories en magasin. L'entreprise peut ainsi identifier quelle offre produit est la mieux adaptée aux habitudes d'achat locales en étudiant par exemple l'influence du format des produits (promotionnels ou non), du type de courses (du mois ou de dépannage), du merchandising, de l'organisation des catégories dans le magasin, et de la disposition des catégories entre elles[11].

TABLEAU 4.1 Exemples de coût pour différents types d'études de marché

Type d'études	Méthodologie	Exemple de prix
Enquête en ligne auprès de clients potentiels	Utilisation d'un panel en ligne pour constituer trois échantillons de 100 adultes	11 K€ HT
Évaluation de l'impact d'un événement sur le lieu de vente	70 observations + 150 questionnaires de 10 minutes	17 K€ HT
Étude sur un nouveau concept de magasin ou un nouvel agencement	Session d'observation systématique du visiteur et de son parcours dans la boutique + entretiens individuels approfondis après la visite, pour 24 clients et 12 collaborateurs interrogés	34 K€ HT
Test de produit à l'international (exemple du parfum)	14 réunions de groupes de huit femmes utilisatrices de parfum : deux par ville dans sept villes (Paris, New York, Rio, Tokyo, Berlin, Milan, Londres)	93 K€ HT
Enquête b-to-b à l'international par téléphone	Échantillon de 500 entreprises par pays dans cinq pays (France, Grande-Bretagne, Allemagne, Italie, Espagne) avec un entretien téléphonique de 10 minutes dans la langue locale	123 K€ HT

Sources : Marketing Magazine, novembre 2007 ; Esomar, « Global market research 2008 », Rapport 2008.

On peut également utiliser l'observation pour mesurer les émotions ressenties par les consommateurs dans certaines situations ou face à certaines publicités, en se basant sur leurs expressions faciales[12].

♦ L'ethnographie

Il s'agit d'une approche d'observation spécifique, fondée sur les concepts et les outils de l'anthropologie et de l'ethnologie, afin d'acquérir une compréhension approfondie de la manière dont les gens vivent et consomment[13]. Elle consiste, pour le chargé d'études, à s'immerger dans un foyer afin de partager ses expériences de vie et, par cette « connaissance de l'intérieur », d'analyser les schémas de comportement face aux produits et services, d'identifier les substituts envisagés en situation, d'étudier les normes et les valeurs de consommation, et de décortiquer les schémas de décision (voir le cas 4.1 pour un exemple approfondi).

L'observation peut être fondée sur l'immersion avec prise de notes, croquis, prise de photos et enregistrements. De plus en plus souvent, elle repose sur le fait de filmer les consommateurs, ce qui modifie moins leurs comportements, même si les biais persistent[14]. L'observateur interroge les personnes qu'il a observées et leur demande d'indiquer leurs émotions, leurs souvenirs et les raisons de tel ou tel comportement. Ces entretiens jouent un rôle important dans l'interprétation des données d'observation, à travers l'analyse des écarts entre ce qui est dit et fait, l'identification des surgénéralisations (les individus niant la spécificité de leurs propres comportements) ou, au contraire, des affirmations de spécificité.

De plus en plus d'entreprises ont recours à l'ethnographie, à l'instar d'IBM, de Microsoft, d'HP, de Findus ou encore de Fujitsu. Cette méthode est adaptée à tous les marchés, développés et émergents, et aux différents segments de clientèle. Elle est ainsi appropriée pour comprendre les comportements et perceptions des enfants car elle permet de saisir leur manière de consommer ou de discuter des marques lorsqu'ils sont dans un environnement familier[15]. Elle a également sa place dans les activités business-to-business (B2B).

THOMSON REUTERS. Juste avant l'acquisition de Reuters, Thomson Corporation, le géant mondial des services d'information, a lancé des études approfondies pour mieux comprendre ses clients, des entreprises et des professionnels spécialisés en finance, droit, fiscalité et comptabilité, ainsi que des scientifiques et des spécialistes des soins de santé. L'entreprise voulait savoir comment les courtiers et les banquiers d'investissement utilisaient ses données, ses études et ses autres services dans leur prise de décision quotidienne pour le compte de leurs clients. Thomson a fait le choix de segmenter le marché en fonction des utilisateurs plutôt que des entreprises clientes, et a analysé comment ceux-ci considéraient Thomson par rapport à ses concurrents. Cette étude a permis d'identifier les segments de marché porteurs de croissance. Thomson a également mené des enquêtes ethnographiques « une journée dans la vie de… » pour comprendre la façon dont les utilisateurs travaillaient. Enfin, en mobilisant une approche intitulée « trois minutes », les chercheurs ont combiné observations et entretiens afin de comprendre ce que les utilisateurs finaux faisaient lors des trois minutes avant et après l'utilisation des produits Thomson. L'étude a aidé l'entreprise à développer de nouveaux produits et à bien sélectionner ses projets d'acquisition externe[16].

Une méthode inspirée de l'ethnographie consiste à observer et analyser les discussions des consommateurs sur Internet, et notamment sur les forums en ligne. Cette méthode, appelée *netnographie*, exige d'identifier une communauté virtuelle pertinente, puis d'étudier de manière systématique les échanges qui s'y déroulent. Elle permet d'étudier des sujets aussi variés que le profil des passionnés de la marque Citroën, les symboles attachés à la

4.1 Cas d'entreprise

Plongée au cœur d'Europa Park et de Disneyland Paris

L'objectif principal des parcs d'attraction à thèmes est de faire vivre aux visiteurs des expériences extraordinaires et immersives. Ainsi Disneyland Paris s'affiche comme « l'endroit en Europe où les rêves deviennent réalité. Nous offrons à nos visiteurs des souvenirs magiques ». Europa Park, en Allemagne, propose « des moments inoubliables (…) et toute une multitude de temps forts qui garantissent un séjour exceptionnel en toute saison ».

L'état d'immersion conduit à mobiliser tous ses sens et à réduire, voire supprimer, toute distance critique. Appréhendé comme un plongeon qui peut permettre d'atteindre l'état de « *flow* » ou « moment exceptionnel pendant lequel ce que nous sentons, ce que nous souhaitons et ce que nous pensons sont en totale harmonie », on peut caractériser cette situation d'« expérience extraordinaire ». Cependant, comme le soulignent Laurence Graillot, Rémi Mencarelli et Blandine Anteblian, cet état n'est pas linéaire et peut être interrompu ou fragmenté. Dans ce contexte, ces spécialistes ont mené une étude pour caractériser plus précisément les différentes étapes du processus d'immersion en mobilisant l'approche de l'ethnomarketing.

Ils ont mené l'expérience dans deux des principaux parcs à thèmes européens : Europa Park et Disneyland Paris. Dans chacun des cas, ils ont analysé le comportement de 25 étudiants peu familiers de l'offre des parcs. Chacun d'entre eux devait tenir un journal de bord personnel. Lors de leur visite, ils devaient décrire leurs expériences, les illustrer de photos, préciser leurs étonnements et noter leur ressenti. Quelques heures après la visite, ils devaient mener une démarche introspective en écrivant un récit d'expérience à la fois factuel et émotionnel.

Les spécialistes ont analysé 41 récits d'expérience qui leur ont permis d'identifier que le processus d'immersion n'est pas permanent, mais partiel et discontinu, et qu'il se décompose en quatre états :

- L'*immersion* renvoie à l'idée d'un plongeon dans un temps et un lieu particuliers qui amène des sensations gratifiantes de bien-être. Elle peut être directe ou progressive, par paliers.
- L'*émersion* correspond à un état se manifestant suite à une réapparition soudaine de la réalité. L'individu remonte à la surface. L'émersion peut être subie (incohérence liée à l'offre) ou recherchée (volonté de décompression).
- La *submersion* caractérise un état dans lequel l'individu est totalement accaparé par l'expérience vécue et risque d'être débordé émotionnellement.
- Le *rejet* consiste à ne pas (ou ne plus) adhérer à l'offre proposée et à se mettre à l'écart de l'expérience vécue.

À partir de ces états, l'étude a révélé l'existence de six trajectoires possibles à partir de l'immersion initiale, aboutissant soit à un état d'immersion, soit à un rejet de l'expérience qui peut passer par des états d'émersion ou de submersion. Alors que les concepteurs de parcs à thèmes cherchent à favoriser l'immersion du visiteur à travers une offre contrôlée, voire imposée, la création d'une expérience extraordinaire apparaît comme une condition essentielle mais non suffisante pour maintenir un état d'immersion permanent.

Les enseignements de cette étude fondée sur les principes de l'ethnomarketing soulignent l'importance de prendre en compte les autres états du processus d'immersion et de travailler à enrichir ces mécanismes intermédiaires. Ils permettent de mieux comprendre comment gérer des expériences touristiques et proposent de rendre le visiteur non pas récepteur, mais auteur et acteur de son parcours. Des espaces d'autonomie doivent être créés pour que le visiteur puisse s'approprier le contenu de l'expérience. Il faut également éviter les effets de trop-plein d'émotions, sources de désagréments, et concevoir des expériences appropriables et plus personnalisées.

Sources : Laurence Graillot, Rémi Mencarelli et Blandine Anteblian, « Comment gérer des expériences touristiques extraordinaires ? Analyse et recommandations à partir d'une immersion dans les parcs à thèmes », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 11-21 ; http://corporate.europapark.com/fr ; http://corporate.disneylandparis.fr/notre-societe/index.xhtml.

consommation de café ou, dans le domaine B2B, les méthodes employées par les professionnels de la fixation des prix[17]. Plus récemment, la *twetnographie* a vu le jour. Elle s'appuie sur l'ensemble des données disponibles sur Twitter : on analyse les discours et les relations interpersonnelles entre membres du réseau social (communautés de marques, réseaux de consommateurs, relations marques-entreprises) ; on identifie également la possibilité de sélectionner les contenus (expérience de consommation, prescription, communication commerciale) en fonction de la langue ou de la localisation de l'utilisateur[18].

♦ Les méthodologies qualitatives

Ces approches consistent à interroger des consommateurs en profondeur afin d'analyser les croyances, les motivations et les freins à l'achat d'un produit ou d'une marque[19]. On privilégie la richesse des informations collectées en passant un long moment avec chaque interviewé, quitte à en interroger un nombre réduit. On ne vise pas la représentativité de la population, mais la diversité des profils et la qualité des informations recueillies. Ces méthodes, inspirées des outils utilisés en psychologie et sociologie, ont pour objectif de comprendre l'univers psychologique des individus. Elles sont souvent employées pour explorer un problème peu connu, complexe, ou pour préparer ultérieurement une enquête à plus grande échelle. Les études qualitatives représentent en France 20 % des études *ad hoc*. Le chiffre est assez proche dans d'autres pays d'Europe du Sud (Italie, Espagne), à l'opposé du Nord, où le qualitatif est moins utilisé.

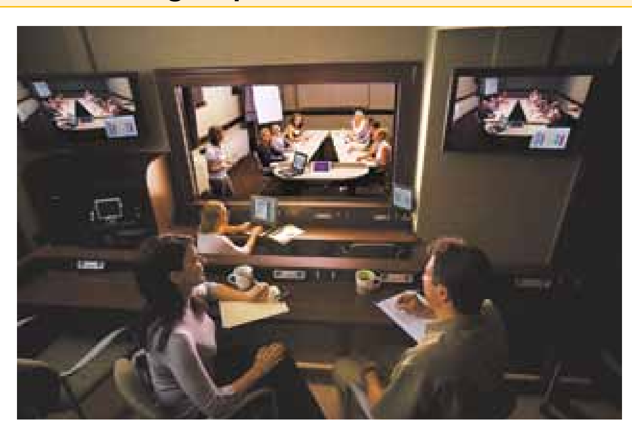
On distingue deux méthodes principales d'enquête qualitative : la réunion de groupe (48 % des études qualitatives, en baisse) et l'entretien individuel (24 %, stable), le reste étant consacré aux autres techniques dont les enquêtes sur Internet (12 %), traitées plus loin :

– *La réunion de groupe* consiste à réunir six à dix personnes appartenant à la cible visée, pendant deux à quatre heures, pour discuter d'un produit, d'une marque ou de toute autre entité commerciale (voir zoom). Un animateur spécialement formé, appelé modérateur, encourage la participation et s'assure que les thèmes prévus sont abordés. La plupart du temps, les responsables marketing observent la réunion d'une salle adjacente grâce à une glace sans tain. On filme également les échanges afin de procéder ultérieurement à une analyse approfondie. Dans certains cas, la réunion de groupe se fait en ligne *via* un forum de discussion.
– *L'entretien individuel en profondeur* consiste à chercher, lors d'une rencontre en face à face de longue durée, les motivations conscientes et inconscientes d'une personne. L'enquêteur est en retrait : sa tâche est de faire parler l'interviewé en manifestant son écoute, sa bienveillance et sa compréhension ; il intervient le moins possible, si ce n'est pour relancer le discours de la personne interrogée. On distingue l'entretien non directif[20] au cours duquel l'enquêteur intervient très peu et adopte une posture de neutralité bienveillante, et l'entretien semi-directif au cours duquel il dispose d'un guide d'entretien énonçant les principaux thèmes à aborder, quitte à relancer certains sujets en fin d'entretien s'ils n'ont pas été traités. La méthode semi-directive est la plus utilisée en marketing. Il peut également s'agir de *récits de vie* qui consistent à raconter un épisode de son expérience vécue. Il n'est pas nécessaire de restituer des faits, mais de refléter les interprétations que les acteurs en livrent. Cette approche est particulièrement appropriée pour comprendre les expériences de consommation[21].

zOOm

La réunion de groupe

Les réunions de groupe permettent aux responsables marketing d'observer comment les consommateurs perçoivent une marque, un concept de nouveau produit, un concept publicitaire, un nouveau packaging, ou n'importe quel projet marketing. Elles servent aussi à analyser les raisons de leurs réactions. Elles sont utilisées pour générer des idées ou pour affiner la définition d'un problème.



Source illustration : avec l'autorisation de Nottingham-Spirk.

On réunit six à dix personnes qui partagent certaines caractéristiques afin qu'un dialogue puisse s'établir. Les discussions permettent de confronter les points de vue. On peut ainsi considérer un problème sous plusieurs angles et favoriser la créativité.

Les participants perçoivent une rétribution de l'ordre de 50 à 80 € pour quatre heures, mais ce peut être beaucoup plus pour des consommateurs ciblés ou des professionnels (cadres, médecins, etc.). La dimension financière est toutefois rarement la seule motivation des participants : ces derniers apprécient de donner leur avis, de participer à un processus de décision, de se détendre, d'échanger avec les autres. En moyenne, 17 % des personnes prospectées acceptent de prendre part à une réunion de groupe. Mais certains sont des habitués des enquêtes, ce qui rend leurs réactions moins spontanées et parfois atypiques.

D'autres écueils guettent les réunions de groupe. Certains spécialistes des études considèrent que l'omniprésence de la publicité est telle que les consommateurs répètent inconsciemment ce qu'ils entendent au lieu d'exprimer ce qu'ils pensent réellement. On craint également que les propos tenus ne soient fortement motivés par l'image qu'ils veulent donner ou par des réactions d'identification ou d'opposition aux autres personnes présentes.

C'est pourquoi le rôle de l'animateur est absolument essentiel. Il suit en général un guide d'animation établi au préalable avec les commanditaires de l'étude, qui intègre souvent le recours à des méthodes projectives, expliquées dans la suite du chapitre dans la partie consacrée aux outils. L'animateur doit créer une ambiance détendue et chaleureuse favorisant les échanges. Son rôle est triple :

- Favoriser la production d'idées intéressantes : il formule au départ le problème à résoudre puis, tout au long de la réunion, il centre la discussion sur les points majeurs prévus dans le cahier des charges ; il peut être amené à improviser pour approfondir un point inattendu.
- Aider le groupe à avancer : il fait régulièrement le point sur les réflexions qui ont émergé, hiérarchise les problèmes, reformule les points obscurs, relance le débat.
- Modérer la discussion en aplanissant les tensions, en évitant que certains membres du groupe ne monopolisent la parole ou n'influencent les autres et, à l'inverse, que certains ne s'expriment pas.

Les réunions de groupe sont très prisées par les professionnels du marketing parce qu'elles sont jugées peu coûteuses, rapides et efficaces.

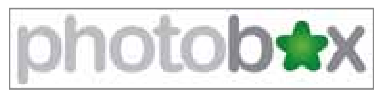
Aujourd'hui se développent également des réunions de groupe en ligne au cours desquelles 15 à 30 personnes, recrutées sur Internet et sélectionnées par téléphone, sont invitées à répondre à des questions qualitatives sur un forum de discussion. Le temps alloué permet aux répondants de réfléchir davantage sur leurs pratiques. Cette méthode présente également l'avantage de croiser les regards de personnes situées dans des lieux différents et de toucher des personnes souhaitant peu sortir de chez elles. Il faut toutefois que les animateurs s'adaptent et acquièrent un savoir-faire spécifique en formulant les questions dans un style court, direct, clair et engageant.

Sources : Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux et Pierre Desmet, *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4e édition, Paris : Dunod, 2009 ; Maud Herbert, « Réunion de consommateurs : Comprendre les motivations de la participation », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 27-38 ; Éric Fouquier, « L'alter consommateur et le qualitativiste », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 91-96. Sur les réunions de groupe en ligne : *CB News*, 19 novembre 2007, p. 20-23 ; Jean-Philippe Galan et Éric Vernette, « Vers une quatrième génération : les études de marché online », *Décisions Marketing*, n° 19, 2000, p. 39-52.

Comité Colbert. Ce comité rassemble la plupart des marques de luxe françaises. Pour en savoir davantage sur l'attitude des jeunes à l'égard du luxe, une réunion de groupe de quatre heures, avec huit participants, a été structurée comme suit : 1) Présentation des participants et de l'environnement de l'étude ; 2) Associations verbales spontanées avec le mot luxe ; 3) Phrases à compléter comme « Le luxe pour moi, c'est... » (mes grands luxes, mes petits luxes) ou « On vous supprime votre luxe, ce qui vous manque c'est... » ; 4) Voyage au pays du luxe (Comment on y va ? Qu'est-ce qu'on y voit ?) ; 5) Le luxe que l'on critique, c'est... (analyse du luxe des autres) ; 6) Pause ; 7) Phrases à compléter (« Le luxe pour moi demain, c'est... ») ; 8) Voyage au pays du luxe de demain ; 9) Le luxe critiquable de demain ; 10) Énumérer dix marques de luxe d'aujourd'hui et de demain ; et 11) Collage qui représenterait le luxe de demain (à partir de magazines illustrés).

♦ L'enquête à grande échelle

L'approche quantitative, très répandue, est particulièrement utile pour des études sur les comportements, les connaissances, les attitudes, les préférences et la satisfaction. Elle repose sur un *questionnaire* individuel administré en face à face, par téléphone, Internet ou courrier.



Source illustration : Photobox.fr.

Photobox. Ce spécialiste du développement photo, du tirage photo numérique et de l'impression en ligne a souhaité identifier les nouvelles pratiques des Français et les supports utilisés pour l'impression photo. Un sondage a été réalisé en ligne auprès de 1 000 individus représentatifs des internautes français âgés de 18 ans ou plus, d'âges et de catégories socioprofessionnelles différents. Il en est ressorti que près d'un photographe sur trois a déjà perdu ses fichiers de photos. La peur de perdre ses fichiers numériques reste ainsi un argument de poids pour faire imprimer ses photos, et 88 % des personnes interrogées procèdent à des impressions ou des tirages. Cette étude a mis en évidence le potentiel du livre numérique, déjà utilisé par plus d'un internaute sur cinq, plus répandu chez les femmes (23 % l'ont déjà utilisé contre 18 % chez les hommes) et perçu comme une idée très originale de cadeau par 73 % des personnes interrogées[22].

Contrairement aux méthodes qualitatives, l'objectif est ici de rassembler des informations généralisables à l'ensemble de la population grâce à un large échantillon de personnes interrogées, en limitant le temps passé par chaque interviewé pour répondre aux questions posées. Les résultats observés sur l'échantillon sont ensuite analysés en établissant l'intervalle de confiance avec lequel on peut raisonnablement les généraliser. On peut étudier le pourcentage de répondants ayant donné chaque type de réponses, établir des moyennes et des écarts types, et mettre en relation différentes réponses de manière à tester des hypothèses et à établir des typologies.

Lorsque les questions à poser sont très peu nombreuses, elles peuvent être intégrées à une *enquête omnibus* réalisée par une société d'études, qui consiste à cumuler dans un même questionnaire les questions de plusieurs entreprises.

Les responsables marketing combinent souvent les méthodologies qualitatives et quantitatives car leurs avantages et leurs faiblesses sont en partie complémentaires. Les deux approches sont cependant fondées sur ce que les gens disent, ce qui peut générer des biais si les consommateurs ne souhaitent pas partager leurs convictions ou leurs comportements avec des tiers, ou s'ils ne s'en souviennent pas précisément – ce qui arrive souvent : on se souvient de ce que l'on a fait récemment ou de ce que l'on aimerait avoir fait, moins de ses comportements réels de consommation sur longue durée. Il est, enfin, à noter que l'on observe depuis quelques années une baisse du taux d'acceptation des consommateurs

sollicités pour participer aux enquêtes, même si les sociétés d'études proposent souvent des cadeaux ou des rétributions financières.

♦ Les données comportementales

Les clients laissent des traces de leurs achats sur les relevés scannés des magasins, les sites Internet, les smartphones ou encore les bases de données clients. Le *big data* évoqué au précédent chapitre correspond à l'augmentation exponentielle de ces données comportementale. Les responsables marketing peuvent apprendre beaucoup par ces données, et constater que, bien souvent, les comportements que les consommateurs déclarent ne correspondent pas à ce qu'ils font réellement. Ainsi, les consommateurs à hauts revenus n'achètent pas forcément des marques reconnues et ont souvent recours aux marques de distributeurs et au hard discount, contrairement à ce qu'ils déclarent souvent. Globalement, dès que l'on dispose de données factuelles, il est préférable de les privilégier aux données déclaratives.

♦ L'expérimentation

L'approche la plus scientifique vise à établir un lien de cause à effet entre variables. Elle consiste à faire varier les facteurs explicatifs envisagés dans un environnement soigneusement contrôlé, et à en observer les effets. Le contrôle de l'environnement permet d'éliminer les hypothèses rivales qui pourraient expliquer les changements intervenus. On peut ainsi comparer des méthodes alternatives de formation des vendeurs, des stratégies de prix, des opérations promotionnelles et des campagnes publicitaires.

c) Les instruments de collecte des données

♦ Le questionnaire

C'est l'outil le plus courant. Il incorpore non seulement les questions posées, mais également les plages de réponse. C'est un instrument extrêmement souple du fait de la variété des questions pouvant être posées. L'élaboration d'un bon questionnaire requiert une certaine compétence et exige qu'il soit prétesté auprès d'un échantillon de la population interrogée. La préparation d'un questionnaire appelle des décisions sur la nature, la forme, la rédaction et la séquence des questions.

Les *questions fermées* exigent que le répondant choisisse parmi des réponses proposées. Elles peuvent être dichotomiques (oui/non) ou proposer une échelle de réponses qui permet d'intégrer la diversité et les nuances dans les opinions, attitudes et comportements, tout en étant faciles à coder. On privilégie souvent les échelles de réponses comprenant cinq à sept options pour évaluer la préférence ou l'attitude à l'égard des produits et des marques. Elles peuvent prendre les différentes formes évoquées dans le tableau 4.2.

Dans les *questions ouvertes*, l'interviewé peut répondre en choisissant ses propres termes. En général, les questions ouvertes engendrent beaucoup d'informations et une grande diversité de réponses. Elles sont utiles au stade exploratoire d'une étude, lorsqu'il s'agit de connaître l'éventail des comportements ou des attitudes plutôt que leur fréquence d'apparition, lorsque l'on souhaite disposer d'une forte variété d'opinions ou connaître les mots employés par les répondants. Les réponses aux questions ouvertes sont en revanche difficiles et longues à codifier et interpréter. Il existe pour ce faire diverses méthodes d'analyse manuelles et automatisées, selon la quantité de mots à traiter et l'existence ou non d'une grille de codification préalable[23].

La Fourchette. Ce site permet aux consommateurs de réserver dans des restaurants et d'y bénéficier de promotions en disant ce qu'ils en ont pensé à la fin du repas. La figure 4.2 présente un questionnaire mis sur le web par le site La Fourchette. Il combine les différents types de questions classiques d'une enquête quantitative en ligne. Les cinq premières sont des *questions fermées* sur la perception de la prestation de restauration sur une *échelle de jugement* en cinq points, auquel on a ajouté une sixième catégorie, « sans avis ». Pour la question suivante, l'échelle est réduite à quatre options. Les deux autres, plus factuelles (nature du repas, application de la promotion promise), font l'objet de *questions fermées à choix multiple*. Suit alors une *question ouverte* permettant de collecter les réactions spontanées sur le service perçu. La dernière, une *question dichotomique*, porte sur le degré de satisfaction à l'égard de La Fourchette et oblige à formuler un avis tranché.

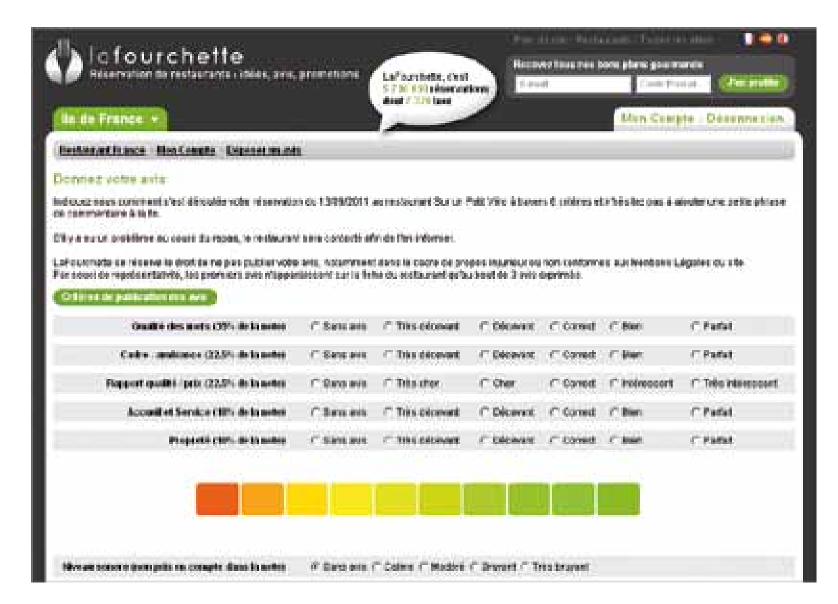


FIGURE 4.2 Un exemple de questionnaire d'enquête

Le choix entre les différents types de questions sera fonction des objectifs de l'étude, de la précision des réponses désirées et des contraintes budgétaires. Une erreur courante concerne la *nature des questions posées* : on insère souvent des questions auxquelles l'interviewé ne souhaite pas, ou même ne sait pas, répondre, comme « Combien de films avez-vous vu dans l'année ? ». Il convient de vérifier que les répondants peuvent donner une réponse fiable.

Les *termes* employés dans les questions doivent également être choisis soigneusement (voir check-list). Le rédacteur du questionnaire s'efforcera d'utiliser des termes simples, directs, sans ambiguïté ni connotation. Il est toujours recommandé de prétester chaque question auprès d'un échantillon de répondants.

TABLEAU 4.2 Les principaux types de questions

Nom	Descriptif	Exemple
	A. Questions fermées	
Dichotomique	Deux réponses proposées.	Lorsque vous avez organisé ce voyage, avez-vous contacté la compagnie aérienne SAS ? ❏ Oui ❏ Non
Choix multiple	Trois réponses proposées ou davantage.	Vous avez effectué ce voyage avec : ❏ aucune autre personne ❏ votre conjoint ❏ vos enfants ❏ un ou plusieurs collègues ❏ un groupe organisé ❏ autres
Échelle de Likert	Une phrase par rapport à laquelle le répondant exprime son degré d'accord ou de désaccord.	Les petites compagnies aériennes offrent en général un meilleur service que les grandes compagnies aériennes. ❏ Pas du tout d'accord ❏ Plutôt pas d'accord ❏ Ni d'accord ni pas d'accord ❏ Plutôt d'accord ❏ Tout à fait d'accord
Échelle sémantique différentielle	Une échelle contenant deux mots opposés. Le répondant indique le point correspondant à son opinion.	Selon vous, SAS est-elle une compagnie aérienne de grande ou de petite taille ? Grande Petite ___ ___ ___ ___ ___
Échelle d'importance	Une échelle mesurant l'importance d'un critère.	Selon vous, est-il important de pouvoir choisir le vin servi avec le plateau-repas ? ❏ Pas du tout important ❏ Peu important ❏ Moyennement important ❏ Assez important ❏ Très important

Échelle de jugement	Une échelle évaluant un produit ou un service sur un critère.	Selon vous, les repas servis à bord des lignes SAS sont-ils de bonne ou mauvaise qualité ? ❏ Très mauvaise ❏ Plutôt mauvaise ❏ Ni bonne ni mauvaise ❏ Assez bonne ❏ Très bonne
Échelle d'intention d'achat	Une échelle demandant l'intention d'achat du répondant.	Si l'on vous proposait un service d'appel téléphonique à bord d'un avion, est-ce que vous l'achèteriez ? ❏ Certainement pas ❏ Probablement pas ❏ Je ne sais pas ❏ Probablement ❏ Certainement
	B. Questions ouvertes	
Sans structure	Une question à laquelle on peut répondre de multiples manières.	Que pensez-vous de la compagnie aérienne SAS ?
Associations de mots	On cite un mot. Le répondant doit indiquer le premier mot qui lui vient à l'esprit.	Quel est le premier mot qui vous vient à l'esprit lorsque vous entendez… Compagnie aérienne ______________________ SAS ____________________________________
Phrases à compléter	Une phrase incomplète est citée ; le répondant doit la terminer.	Lorsque je choisis une compagnie aérienne, mon premier critère de choix est ____
Histoire à compléter	Une histoire incomplète est racontée et le répondant doit la terminer.	« J'ai pris un vol SAS il y a quelques jours. J'ai remarqué l'aménagement original de l'appareil. Cela m'a fait penser à… »
Bulles à compléter	Une image où deux personnages sont présentés. L'un dit quelque chose. Le répondant doit indiquer la réponse de l'autre.	
Tests TAT *(Tests d'appréhension thématique)*	Une image est présentée. Le répondant doit raconter une histoire correspondant à ce qui arrive dans l'image.	

D'autres règles concernent la *longueur du questionnaire*[24] – il est recommandé de ne pas dépasser une centaine de questions par voie postale, beaucoup moins par téléphone – ainsi que l'*ordre* dans lequel les questions doivent être posées. Les premières questions doivent éveiller l'intérêt. Les questions personnelles ou difficiles sont placées en seconde moitié de questionnaire, de façon à éviter toute réaction émotionnelle susceptible d'affecter des réponses ultérieures ou d'interrompre l'entretien. On termine en général par des questions signalétiques faciles (sexe, âge, lieu d'habitation, etc.), qu'il serait dommage de mettre plus tôt, lorsque l'attention du répondant est plus élevée.

Check list

Recommandations pour la formulation des questions

1. S'assurer que les questions ne sont pas biaisées et ne conduisent pas le répondant à faire une réponse plutôt qu'une autre.
2. Poser des questions simples. Éviter les questions doubles intégrant plusieurs idées.
3. Poser des questions précises avec, par exemple, une plage temporelle comme « Avez-vous mangé un yoghourt au cours des dernières 24 heures ? » au lieu de « récemment ».
4. Éviter le jargon et les termes techniques.
5. Éviter les mots compliqués : n'utiliser que des mots de la conversation courante.
6. Éviter les termes vagues ou ambigus comme « souvent » ou « habituellement ».
7. Éviter la forme négative car une réponse négative à une question négative est souvent source de confusion.
8. Éviter les questions sur des situations fictives car les réponses sont souvent peu fiables.
9. Éviter les mots qui peuvent être mal entendus, surtout si le questionnaire est administré par téléphone.
10. Pour les sujets sensibles (par exemple l'âge du répondant ou le chiffre d'affaires d'une entreprise), proposer des plages de réponse (du type « 50 à 59 ans ») au lieu de demander une réponse précise.
11. S'assurer que les réponses proposées sont exclusives et ne se recoupent pas.
12. Proposer une réponse « Autres » dans les questions fermées.

Sources : Paul Hague et Peter Jackson, *Market Research: A guide to Planning, Methodology and Evaluation*, Londres : Kogan Page, 1999 ; voir également Hans Baumgartner et Jan-Benedict Steenkamp, « Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation », *Journal of Marketing Research*, 2001, p. 143-156.

♦ Les outils adaptés aux méthodes qualitatives

Les outils utilisés dans les études qualitatives doivent faire l'objet d'un soin particulier afin de faire ressortir des aspects qui ne sont pas exprimés spontanément à propos d'un produit ou d'une marque, et qui relèvent parfois de l'inconscient. Parmi les techniques qualitatives fréquemment utilisées, on trouve les méthodes suivantes[25] :

– *Les associations de mots.* On demande au consommateur de citer tous les mots qui lui viennent à l'esprit lorsque l'on mentionne une marque. Dans le cas d'Andros, par exemple, les consommateurs évoquent les fruits, la confiture, la compote, l'enfant, le plaisir, les vitamines et le côté pratique[26]. Une fois les évocations citées, on peut demander aux personnes interrogées de qualifier, pour chaque thème donné, sa force relative, son caractère plus ou moins favorable, et le degré de spécificité de la marque sur ce mot par rapport à d'autres marques de la même catégorie de produit.
– *Les méthodes projectives* consistent à faire en sorte que les personnes interrogées projettent, consciemment ou non, un sentiment ou une sensation sur un objet extérieur à l'étude. On peut demander au consommateur interviewé de se projeter lui-même, par exemple en racontant l'histoire d'individus représentés sur un dessin en train de consommer un produit, comme dans les bulles à compléter ou les tests TAT du tableau 4.2. Une telle projection permet d'analyser l'image des utilisateurs du produit sans poser la question directement et en évitant ainsi certains biais.

zoom La méthode ZMET fondée sur la visualisation et la métaphore

La méthode ZMET (*Zaltman Metaphor Elicitation Technique*) est une technique d'étude qualitative développée par Gérald Zaltman, ancien professeur à Harvard, avec certains de ses collègues. Elle vise à découvrir ce que les consommateurs pensent et ressentent réellement à propos de produits et de marques. Elle repose sur l'idée que la plupart des pensées et sentiments sont inconscients et structurés par un ensemble de « métaphores profondes » correspondant à la relation que les consommateurs entretiennent avec le monde qui les entoure.

La méthode ZMET débute en demandant aux participants, quelques jours à l'avance, de rassembler au moins 12 images, à partir de magazines, de catalogues ou de leurs propres albums photos, qui leur semblent bien représenter leur état d'esprit concernant le sujet étudié. Lors d'un entretien individuel en face à face, un enquêteur explore ces images avec le participant, de manière à révéler leur signification profonde. Ensuite, les participants utilisent un programme informatique pour faire un collage de ces images qui exprime leurs impressions.

La technique ZMET a, par exemple, été employée pour la société Du Pont en demandant à 20 femmes d'exprimer leurs sensations lorsqu'elles portent des collants. Certaines images montraient des clôtures en bois emballées dans du plastique ou des bandes en acier enserrant des arbres, suggérant que les collants sont serrés et désagréables à porter. Une autre image montrait de grandes fleurs dans un vase, suggérant que le produit donne à la femme l'impression d'être mince, grande et sexy. La relation amour-haine évoquée dans de nombreuses images a montré aux responsables marketing de Du Pont que la relation au produit était bien plus complexe et ambivalente qu'ils ne le supposaient.

Voici un autre exemple : une étude ZMET pour Crunch a révélé qu'au-delà de la petite indulgence que l'on s'octroie dans un monde exigeant et de la source d'énergie ou de plaisir que représente le chocolat, Crunch est aussi un produit fortement évocateur de souvenirs d'enfance.

Sources : Gerald Zaltman et Lindsay Zaltman, *Marketing Metaphoria: What Deep Metaphors Reveal About the Minds of Consumers*, Boston : Harvard Business School Press, 2008 ; Glenn Christensen et Jerry Olson, « Mapping Consumers' Mental Models with ZMET », *Psychology & Marketing*, vol. 19, n° 6, 2002, p. 477-502 ; *New York Times*, 23 février 2002 ; *Business* 2.0, avril 2003.

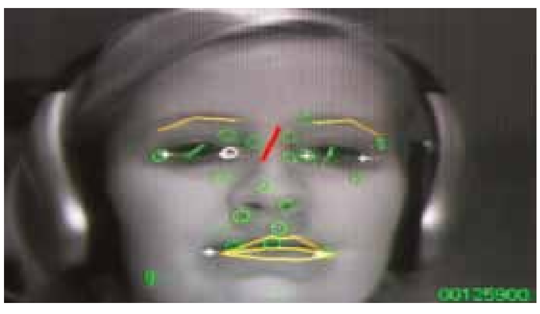
– Un autre type de méthode projective repose sur la projection de l'objet traité dans l'étude, en demandant aux personnes interrogées d'en parler par *métaphore*. La méthode, appelée *portrait chinois*, consiste à demander ce que serait le produit ou la marque s'il s'agissait d'un animal, d'une plante, d'une planète, etc. On peut élargir la demande à tous les mots, adjectifs, verbes, qui viennent à l'esprit. Comme l'explique Georges Guelfand, « l'objectif d'une telle approche est de briser le langage conventionnel, souvent stéréotypé et convenu, à propos d'un objet en discussion »[27]. Ce qui importe est non pas l'énonciation du nom de l'animal ou de la planète, mais l'ensemble des propos employés pour les décrire. Dans la phase d'interprétation, on recherche les points de convergence entre plusieurs métaphores d'un même répondant, puis on lui demande d'approfondir et d'expliquer les ambivalences éventuelles. On met ensuite en évidence les similitudes entre répondants[28].
– *La visualisation* consiste à faire faire à la personne interrogée un dessin ou un collage à partir de photos pour décrire ses perceptions, puis à lui demander de les commenter. Ces techniques sont largement utilisées dans le cadre d'études exploratoires et publicitaires. Un des problèmes majeurs auxquels elles se heurtent est la difficulté d'interprétation du matériel collecté.
– *La personnification*. On demande de décrire quel type de personnes la marque ou le produit évoque. Pour Oasis, les consommateurs mentionneront sûrement quelqu'un de bon vivant, d'optimiste, d'épanoui. La personne évoquée indique les qualités plus humaines de la marque.
– *L'interrogation progressive*. Une série de questions fondées sur le « pourquoi » vise à mieux comprendre les motivations profondes des consommateurs. Demandez à

quelqu'un pourquoi il veut acheter un téléphone mobile Sony. « Leurs mobiles semblent bien faits » (attribut). « Pourquoi est-il important qu'un mobile soit bien fait ? » « Parce que les appareils sont solides » (avantage fonctionnel). « Pourquoi la solidité est-elle importante ? » « Pour que ma famille et mes collègues puissent me joindre sans problème » (avantage émotionnel). « Pourquoi devez-vous être joignable à tout moment ? » « Pour savoir si l'on a besoin de moi » (essence de la marque). Sony permet aux clients de se sentir disponibles et prêts à rendre service.

♦ Les dispositifs d'enregistrement

Ceux-ci sont nombreux et divers. Les mesures d'audience des chaînes de télévision sont fondées sur l'enregistrement automatique de la chaîne allumée sur les postes de télévision des foyers du panel Médiamétrie. Les mobiles permettent de connaître automatiquement la localisation des individus ayant accepté de participer à une étude, de savoir quels sont leurs déplacements et d'évaluer à combien de publicités ils sont exposés chaque jour. La méthode des tables d'information numériques permet d'analyser quelles informations sont recherchées par les clients au cours d'un processus de décision d'achat en ligne, en étudiant la manière dont se succèdent les informations collectées au fur et à mesure du processus[29].

Pour évaluer l'intensité d'une émotion en réponse à un stimulus, par exemple suite à l'exposition à un message publicitaire, le galvanomètre mesure le changement de sudation de la peau. Les systèmes de suivi biométrique des bracelets connectés permettent également de suivre l'évolution de la transpiration et de la température du corps[30]. Le tachytoscope sert à montrer des publicités ou d'autres images à une vitesse d'exposition pouvant aller de quelques centièmes de secondes à quelques secondes ; après chaque exposition, on demande au répondant d'indiquer ce dont il se souvient. On utilise les caméras oculaires pour suivre le mouvement des yeux d'un consommateur face à une annonce publicitaire ou à un dépliant promotionnel. On se sert même des outils des neurosciences – scanners et autres appareils médicaux – pour analyser les réactions du corps et du cerveau aux stimuli marketing, et certaines sociétés d'études examinent les mouvements oculaires et l'activité cérébrale des internautes pour identifier quelles publicités captent leur attention[31].



Source illustration : © Eric Schelegel / The New-York Times.

ÉTUDIER LES YEUX ET LE VISAGE. Ces dernières années, les spécialistes ont développé des méthodes de moins en moins coûteuses pour étudier les mouvements des yeux et les expressions du visage des consommateurs. Les entreprises de grande consommation comme Procter & Gamble, Unilever et Kimberly-Clark présentent des simulations en 3D de design de produits, d'emballages ou d'agencements de magasin, puis utilisent les technologies d'*eye tracking* pour identifier où le consommateur pose les yeux, dans quel ordre et combien de temps il s'attarde sur chaque élément… Après avoir procédé à ces tests, Unilever a changé la forme de son flacon de gel douche Axe, son logo et son agencement en magasin. Dans le Centre international de finance de Séoul, en Corée, deux caméras et un détecteur de mouvement sont placés au-dessus des écrans tactiles LCD de chacune des 26 bornes d'information : un logiciel de reconnaissance faciale estime l'âge et le sexe des utilisateurs, et des annonces interactives ciblant le profil démographique approprié apparaissent alors. Des applications similaires sont en cours de développement pour les panneaux d'affichage numériques implantés sur les trottoirs de New York, Los Angeles et San Francisco[32].

zOOm Quand le marketing a recours aux neurosciences

En 2010, une neuroscientifique américaine, Emily Falk, a mené une étude autour d'une vingtaine de personnes en leur montrant des affiches préconisant l'usage de crème solaire, tout en les soumettant à une IRMf (imagerie par résonance magnétique fonctionnelle). Ces personnes devaient ensuite indiquer si elles avaient l'intention ou non d'en utiliser, puis pouvaient rentrer chez elles avec un tube de crème. Une semaine plus tard, on a contrôlé à l'improviste leur attitude vis-à-vis de ce tube. Il est apparu que leur comportement effectif concordait rarement avec leurs déclarations d'intention, mais bien davantage avec les résultats de l'IRMf : chez les personnes qui avaient effectivement utilisé de la crème, une certaine zone du cerveau (le cortex préfrontal médian) s'était activée au moment de l'examen. Dans cet exemple, l'imagerie cérébrale s'est révélée être un meilleur prédicteur du comportement des consommateurs que leurs propres déclarations.

Plusieurs études corroborent ce constat et identifient l'existence de corrélations plus élevées lors de mesures d'ondes cérébrales que via les enquêtes classiques. Une étude a révélé que les ondes cérébrales étaient de meilleurs prédicteurs d'achat de musique que les enquêtes déclaratives. Le neuromarketing montre ainsi que de nombreuses décisions d'achat semblent relever d'« un vaste processus inconscient d'habitudes, plutôt que d'un modèle de traitement de l'information rationnel et conscient comme cela est suggéré par certains ouvrages d'économie ou de marketing ». C'est même vrai pour des décisions simples, telles que l'achat d'essence.

Aujourd'hui, des cabinets de conseil spécialisés en neuromarketing, comme Neurocod au Royaume-Uni, BrightHouse Neurostrategies aux États-Unis, ou SalesBrain en France, se multiplient. De grands groupes comme Coca-Cola, Levi Strauss, Ford ou DaimlerChrysler affichent leur intérêt. Mais de quoi s'agit-il exactement ?

Le neuromarketing consiste à étudier les processus mentaux des consommateurs en s'appuyant sur les neurosciences afin de mesurer l'activité cérébrale activée par des stimuli marketing. Il est fondé sur plusieurs méthodes. La tomographie consiste à injecter des traceurs radioactifs à un individu, ce qui permet de repérer ensuite par scanner les aires cérébrales actives, plus consommatrices de glucose et d'oxygène. L'IRMf repose sur le fait que l'hémoglobine a une signature magnétique légèrement différente selon qu'elle contient plus ou moins d'oxygène ; on peut repérer par un scanner IRM quel réseau de neurones est activé par un stimulus. La magnétoencéphalographie (MEG) détecte les minuscules champs magnétiques générés par l'activité électrique des neurones. Enfin, l'EEG (électroencéphalographie) repose sur le fait que l'activité des neurones du cortex cérébral entraîne des variations de champ électrique enregistrables au niveau du scalp ; cette méthode, beaucoup moins coûteuse que les précédentes, peut être utilisée à domicile ou en magasin puisqu'il suffit d'enfiler un casque souple et de porter un enregistreur à la taille.

Le neuromarketing peut être utilisé pour évaluer les réponses émotionnelles et inconscientes aux stimuli marketing. Aujourd'hui, les applications recensées concernent plusieurs domaines.

- *La mémorisation des publicités*. On peut identifier quels stimuli visuels génèrent une activité électrique lente ou rapide des lobes frontaux, sachant qu'une activité rapide correspond à une meilleure mémorisation.
- *Les émotions générées par les publicités*. Une récente étude dirigée par Olivier Droulers, Mathieu Lajante et Sophie Lacoste-Badie mesure le degré de variation de l'AED (activité électrodermale), à savoir la variation des activités électriques de la peau. Menée auprès de 48 individus confrontés à huit publicités (Coca-Cola, McDonald's, Président, Lindt, Spa, Pantoloc, Soubry, Mutuelle Nationale Territoriale), elle révèle que certaines d'entre elles (Spa et McDonald's) suscitent des réactions émotionnelles significativement supérieures aux autres.
- *La publicité subliminale*. L'analyse du traitement cérébral de la publicité subliminale a montré qu'un stimulus subliminal est catégorisé par ses traits élémentaires (forme, couleur) sémantiques, et ce bien que l'individu n'ait pas conscience de percevoir de stimulus.
- *La personnalité de la marque*. Les travaux en neuropsychologie et en neuro-imagerie semblent montrer que les traitements perceptuels relatifs à une personne et à un objet concernent des zones cérébrales proches mais distinctes. Les marques sont davantage traitées comme des objets que comme des êtres vivants, ce qui remet en cause le parallèle entre marques et individus lorsque l'on étudie la personnalité des marques.
- *Des typologies de consommateurs*. Une étude menée par le laboratoire du CalTech présenta dix catégories de produits à 22 individus avec, pour chaque catégorie, cinq marques à forte image et cinq marques à image médiocre. L'imagerie en IRMf

a montré que le traitement cérébral était fait de manière différente selon les individus : les « optimistes » réagissaient à la présentation des marques à forte image et très peu aux autres, à travers l'activation par les seuls stimuli positifs de l'aire frontopolaire du cortex préfontal (traitement de l'information en rapport avec le « soi ») et de l'aire prémotrice ; les « pessimistes » avaient peu d'activité cérébrale en réaction aux marques à forte image, mais de fortes réactions négatives envers les marques médiocres par activation de l'aire orbitofrontale droite (dénotant une valeur hédonique négative) et de l'aire prémotrice, ce qui correspond à une tendance à l'évitement.

Certains spécialistes annoncent un développement du neuromarketing dans les années à venir, en vue d'analyser les effets du marketing sensoriel et d'identifier les zones cérébrales activées, de faciliter des choix de design ou de packaging sur des critères esthétiques, d'affiner la segmentation du marché en fonction des caractéristiques physiologiques ou comportementales, d'identifier l'effet de la tarification sur le comportement du consommateur, d'approfondir les études interpersonnelles (telles que les relations clients-fournisseurs ou vendeurs-clients), ou encore d'étudier le lien entre les mesures verbales établies grâce aux études de marché classiques et les réactions cérébrales réelles en matière d'émotions ou de mémorisation.

L'utilisation répandue de ces techniques se heurte pourtant à de nombreux écueils : leur coût élevé, même si l'on constate le développement d'EEG portables sur les smartphones qui offrent une interface simple et ergonomique ; le faible nombre de machines disponibles qui conduit heureusement à les réserver à des usages médicaux ; la nécessité de personnels compétents ; le caractère peu agréable de certaines expérimentations qui rendra peut-être difficile l'accord de consommateurs pour participer ; et la taille des échantillons utilisés, qui dépasse rarement 40 individus. Enfin, au-delà des questions opérationnelles, certains s'interrogent sur l'utilité de ces résultats pour prendre des décisions concrètes, du fait de la complexité du cerveau humain et de la difficulté de transformer un repérage des zones de cerveau activées en choix marketing opérationnels.

Et les associations de consommateurs sont inquiètes. Même si la demande d'expérience en neurosciences doit recevoir l'aval d'un comité de bio-éthique, il serait indispensable de définir un code de bonne conduite susceptible de rassurer sur les craintes de manipulation que ces techniques génèrent.

Sources : Olivia Petit, Dwight Merunka et Olivier Oullier, « Neurosciences et comportement 1. Outils et méthodes d'investigation » et « Neurosciences et comportement 2. État de l'art et perspectives de recherche », tous deux publiés dans la *Revue Française du Marketing*, juin et septembre 2014, p. 7-25 et p. 9-26 ; Olivier Droulers, Mathieu Lajante et Sophie Lacoste-Badie, « Apport de la démarche neuroscientifique à la mesure des émotions : importation d'une nouvelle méthode de mesure de l'activité électrodermale », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 87-101 ; Olivier Droulers et Bernard Roullet, « Émergence du neuromarketing : Apports et perspectives pour les praticiens et les chercheurs », *Décisions Marketing* n° 46, 2007, p. 9-22 ; Olivier Droulers, « Perception subliminale : une expérimentation sur le processus d'activation sémantique des marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 43-59 ; Carolyn Yoon, Angela Gutchess, Fred Feinberg et Thad Polk, « A Functional Magnetic Resonance Imaging Study of Neural Dissociations between Brand and Personjudgments », *Journal of Consumer Research*, vol. 33, 2006, p. 31-40 ; S. McClure, J. Li, D. Tomlin, K.S. Cypert, L. Montague et P. Montague, « Neural correlates of behavioral preference for culturally familiar drinks », *Neuron*, vol. 44, 2004, p. 379-387 ; www.lesechos.fr, 1er décembre, 2014.

d) L'échantillon

Une autre composante clé du plan d'étude porte sur l'échantillonnage. Trois questions se posent : Qui faut-il interroger ? Combien de personnes ? Comment doivent-elles être choisies ?

1. La première question, celle de *la population interrogée*, est la plus importante, car une erreur à ce niveau est dramatique. Dans une étude sur le marché du téléphone, par exemple, la population est-elle le foyer ou l'individu ? La réponse sera différente pour les téléphones fixes (le foyer) et les mobiles (possédés par plusieurs individus d'un même foyer). Lorsque la population est le foyer, doit-on interroger les adultes ou les enfants ? À chaque fois que les rôles de décideur, d'acheteur et d'utilisateur ne sont pas remplis par la même personne, le chargé d'études doit déterminer non seulement l'information dont il a besoin, mais également l'identité de celui qui la détient.

2. La deuxième décision à prendre concerne la *taille de l'échantillon*. Pour les enquêtes à grande échelle, un large échantillon donne en général de meilleurs résultats. Il n'est cependant pas nécessaire d'interroger toute la population, ni même un fort pourcentage de celle-ci, pour parvenir à un résultat satisfaisant. La précision des résultats obtenus dépend en effet de la taille de l'échantillon et non du pourcentage de la population qu'il représente. Les méthodes qualitatives, quant à elles, reposent sur des nombres très limités de personnes interrogées, choisies pour leur diversité de profil.
3. *La méthode d'échantillonnage* concerne la manière dont on choisit les personnes interrogées. Un *échantillon aléatoire* permet de calculer des intervalles de confiance et autorise des inférences du type : « Il y a 95 % de chances que ma part de marché soit comprise entre 26 et 28 %. » Ce dispositif est cependant beaucoup plus onéreux qu'un *échantillon par quotas* dans lequel les personnes interrogées sont choisies de façon à représenter, en pourcentage, les mêmes caractéristiques sociodémographiques que la population. Or un grand nombre de spécialistes estiment que la différence de coût ne se justifie pas. Le tableau 4.3 résume les principales caractéristiques des différentes méthodes d'échantillonnage.

TABLEAU 4.3 Les principales méthodes d'échantillonnage

A. Échantillons aléatoires	
Échantillon aléatoire au premier degré	Toute personne appartenant à la population a une chance connue et identique d'appartenir à l'échantillon. Ce système suppose de disposer d'une liste de la population étudiée.
Échantillon aléatoire stratifié	L'univers est d'abord réparti en strates mutuellement exclusives (ex. : classes d'âge), au sein desquelles s'opère le tirage au sort.
Échantillon aléatoire en grappes	La population est divisée en grappes mutuellement exclusives (ex. : rues). On tire au sort les grappes étudiées au sein desquelles on interroge l'ensemble des individus.
B. Échantillons non aléatoires	
Échantillon de convenance	Le chercheur sélectionne un échantillon à sa portée pour recueillir l'information (ex. : personnes présentes ce jour-là dans un magasin).
Échantillon raisonné	Le chercheur choisit l'échantillon en fonction de sa capacité à lui fournir une information fiable.
Échantillon par quotas	Le chercheur détermine l'échantillon en fonction de « quotas » établis sur des critères prédéterminés. Il reproduit dans l'échantillon les caractéristiques de la population sur ces critères. C'est la méthode la plus utilisée dans les études de marché.

e) Les méthodes de recueil des données

Comment contacter les personnes à interroger ? Quatre options existent aujourd'hui : l'enquête en face à face, par téléphone, sur Internet et par courrier postal.

- Le *face-à-face* est la méthode la plus souple, ce qui explique qu'on l'utilise pour 31 % des études quantitatives et plus de 60 % des études qualitatives (entretien individuel ou réunion de groupe[33]). L'enquêteur peut poser un grand nombre de questions et compléter les réponses par des observations sur les réactions non verbales du

répondant. L'entretien peut se faire à domicile, sur le lieu de travail, dans la rue ou à proximité d'un point de vente; il peut avoir lieu dans une salle pour faire goûter des produits ou étudier les réactions à des visuels. Mais cette méthode est onéreuse et exige une grande compétence de la part de l'enquêteur. Il faut obtenir la coopération de l'interviewé, puis gérer la relation pendant l'entretien qui peut durer de quelques minutes à plusieurs heures. Une rétribution, monétaire, ou plus fréquemment sous forme de cadeau, est souvent donnée à la personne interrogée en remerciement de sa collaboration.

- L'*enquête par téléphone* (25 % des études quantitatives) est rapide, tout en permettant à l'enquêteur de préciser ses questions au cas où celles-ci seraient mal comprises[34]. Ce mode d'administration est facile à mettre en œuvre, mais exige un questionnaire court, ne comportant pas de questions trop personnelles. Les autres difficultés résident dans les taux de réponse en baisse, à cause du nombre important d'individus sur liste rouge ou ne disposant pas d'un téléphone fixe, dont le profil spécifique (jeunes, niveau d'instruction élevé) peut remettre en cause la représentativité de l'échantillon. Les enquêtes par SMS émergent, mais se heurtent encore à des difficultés techniques et à la nécessité de questions peu nombreuses et particulièrement brèves.
- Les *enquêtes en ligne* sont en plein développement, à la fois pour les méthodologies qualitatives (12 % des études qualitatives se font *via* Internet) et quantitatives (41 %).

  Parmi les méthodes qualitatives sur le web, on trouve la *netnographie*, les réunions de groupe en ligne – toutes deux évoquées précédemment dans ce chapitre (voir section 2.2) –, mais aussi la création de plateformes ou de blogs destinés à connaître la perception des marques, à tester des produits envisagés, à demander aux internautes leurs idées d'innovations, ou à suivre une offre. On peut demander aux suiveurs de la marque sur Twitter d'évaluer une idée en la commentant.

  On utilise également beaucoup le web pour les approches quantitatives. Plusieurs possibilités peuvent s'offrir à une entreprise :

  – Mettre un questionnaire sur son site web ou placer une bannière sur un site très fréquenté, en invitant les volontaires à répondre.
  – Parrainer un site de discussion et y introduire régulièrement des questions.
  – Constituer un panel d'utilisateurs de produits qui, moyennant des cadeaux, répondront régulièrement.
  – Utiliser les cookies pour collecter des informations sur les individus qui visitent le site Internet, analyser leur trajet sur le site et vers d'autres.
  – Réaliser des expérimentations sur le web en faisant varier les prix, les textes de présentation des produits et leurs caractéristiques, de manière à analyser l'efficacité relative de chaque offre.

  Enfin, les outils de suivi des médias sociaux, comme BlueFin Labs, Radian6, Attensity ou Adobe Social, permettent aux entreprises d'être informées de ce qui se dit sur elles, leurs concurrents et les produits de la catégorie sur Twitter, Facebook, les blogs et Internet en général, rendant ainsi possible un suivi des tendances en temps réel[35].

  Le tableau 4.4 propose une analyse des avantages et des inconvénients d'Internet comme outil de recueil des données[36].

SurveyMonkey. SurveyMonkey est la première plateforme de sondage en ligne au monde, avec deux millions de réponses quotidiennes à ses enquêtes. Créée en 1999, elle a été pionnière pour collecter et structurer les commentaires en ligne, en les rendant accessibles, simples et abordables pour tout le monde. Les membres peuvent lancer facilement un questionnaire sur le web, *via* Facebook, Twitter, les blogs et les sites Internet. Établie à Palo Alto, SurveyMonkey a été créée suite à la mise au point d'une technologie fondée sur dix ans d'expérience dans la méthodologie de sondage et le développement web. Parmi ses clients, on retrouve des grandes entreprises, des institutions universitaires, des clubs de football locaux, etc.[37]

TABLEAU 4.4 Les avantages et inconvénients des études en ligne

Avantages	Inconvénients
• **Un faible coût et des taux de réponse élevés.** Une enquête en ligne coûte habituellement 20 à 50 % moins cher que les autres méthodes de collecte, pour des taux de réponse pouvant atteindre 50 %. • **Un large spectre géographique.** Le web n'a pas de frontières géographiques et permet de toucher un large éventail de répondants. • **La rapidité.** On obtient généralement près des deux tiers des réponses en 48 heures et un traitement souvent automatisé des données permet de disposer des résultats bruts immédiats. • **L'honnêteté accrue des réponses.** On répond seul, sans avoir l'impression d'être jugé par l'enquêteur. C'est important sur des sujets personnels, comme « À quelle fréquence prenez-vous une douche ? ». • **La souplesse d'application.** Les logiciels de réalité virtuelle permettent, par exemple, de présenter des produits en trois dimensions et il est alors facile d'en modifier les caractéristiques pour faire un test de plusieurs variantes du produit. • **La complémentarité avec les SMS.** Certaines sociétés spécialisées utilisent les SMS en complément du web pour discuter par chat avec un répondant, échanger plus en profondeur avec un participant suite à une réunion de groupe en ligne, orienter des répondants vers un site Internet, ou s'adresser spécifiquement aux adolescents si férus de leur mobile.	• **Des échantillons encore un peu biaisés.** Tout le monde n'a pas Internet en France, même si 78 % des personnes âgées de 15 ans ou plus avaient internet à leur domicile en 2012, contre 54 % en 2007. Ceux qui répondent aux études en ligne sont plutôt jeunes et épris de nouvelles technologies. Les spécialistes des études en ligne doivent trouver comment toucher les individus pénalisés par la fracture digitale. Aujourd'hui, certaines sociétés d'études redressent leurs résultats pour tenir compte des spécificités de la population répondante. • **Le fort *turnover* des panels et des communautés en ligne.** Pour y remédier, les entreprises spécialisées essaient d'être plus sélectives lors du recrutement des membres des panels, de mieux piloter la participation et le niveau d'engagement, et d'ajouter en permanence des fonctionnalités et des événements pour maintenir l'intérêt des participants. • **Les contraintes liées à la technologie.** Certains problèmes surviennent à cause de la diversité des moteurs de recherche. Parfois, le site final tel qu'il apparaît sur l'écran des participants diffère de ce que voit le concepteur. Tout dépend de la manière dont le site est pensé.

♦ L'*enquête postale* permet de contacter des individus qui refuseraient d'être interrogés en face à face, ou dont les réponses seraient fortement influencées par les enquêteurs. En revanche, on ne peut poser que des questions relativement simples, le taux de réponse est en général faible et les délais relativement longs.

2.3. Collecter l'information

Une fois le plan d'étude défini, il faut collecter les données. Cette étape est généralement la plus coûteuse et la plus sujette aux erreurs. Certaines personnes contactées peuvent être absentes ou refuser de répondre. Il peut survenir des biais du fait de l'interviewé, qui peut

donner des réponses évasives ou erronées, ne serait-ce que pour en finir avec l'entretien, ou de l'enquêteur qui, même à son insu, peut générer certaines réponses du fait de son âge, de son sexe, de son comportement ou de son intonation.

Dans les études internationales, il faut prendre des précautions pour s'assurer de la cohérence des informations collectées. Souvent on ne peut pas comparer directement les réponses fournies dans différents pays car, selon la culture du répondant, il aura tendance à privilégier les extrêmes ou, au contraire, les valeurs intermédiaires[38].

2.4. Analyser les résultats

Cette phase consiste à dégager la signification des résultats obtenus. Pour les études quantitatives, on commence par analyser les réponses recueillies sur chaque variable par des calculs de fréquences, de moyennes et d'écarts types, avant de mettre en relation deux variables ou davantage par des *techniques multivariées* (régression, analyse de variance, analyse factorielle, analyse conjointe, etc.). Il s'agit alors de mettre en évidence les relations significatives entre plusieurs variables, et d'établir des liens de causalité et des typologies.

Pour les études qualitatives, le matériau recueilli est traité au moyen d'une technique appelée *analyse de contenu*[39], dans laquelle on met en relation les propos tenus et les mots employés sur un même thème par les différentes personnes interrogées et l'on établit des liens entre les thèmes par une analyse des co-occurrences. Afin que les résultats soient le plus parlants possible pour les responsables marketing, on intègre à l'analyse des *verbatim* correspondant à des citations des personnes interviewées. L'étude de données qualitatives peut s'appuyer sur des logiciels d'analyse automatisée des données textuelles, qui facilitent la comparaison entre les discours tenus et aident à caractériser le langage employé par la cible visée[40].

2.5. Présenter les résultats

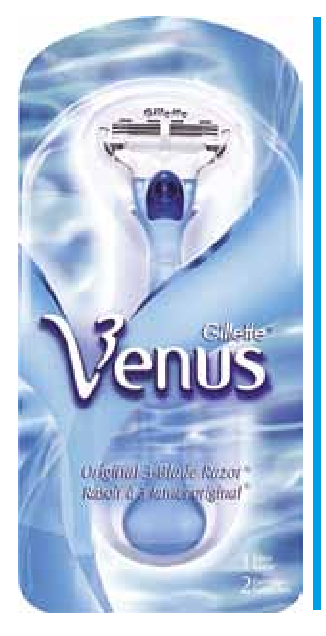
Cette étape consiste à rédiger un rapport présentant les principaux résultats et recommandations. Il faut éviter de noyer le commanditaire de l'étude sous un flot de chiffres et d'analyses statistiques, mais, au contraire, lui montrer en quoi les résultats réduisent son incertitude quant à la décision à prendre. Les sociétés d'études ont un véritable rôle de consultant : elles doivent traduire leurs analyses en recommandations quant aux décisions à prendre.

Pour bien cerner le profil des consommateurs étudiés, les entreprises ont de plus en plus recours à des *personas*, c'est-à-dire des personnes imaginaires incarnant la cible visée en termes de profil sociodémographique et psychologique. Ce sont des archétypes. On leur donne un prénom assorti d'un portrait-robot avec biographie simplifiée, photos, images. L'objectif est de mieux cerner les consommateurs visés en les rendant le plus réels possible afin que les responsables de l'entreprise comprennent réellement leur cible et intègrent son point de vue dans leurs décisions.

> **SUNSILK.** Le lancement le plus réussi d'un shampooing fait par Unilever, au sein de la marque Sunsilk, s'est appuyé sur des *insights* relatifs à la cible incarnée dans la *persona* « Katie », jeune femme d'une vingtaine d'années soucieuse de sa chevelure, dont on avait profilé les perceptions personnelles, les attitudes face à autrui, et la manière dont elle gère ses préoccupations quotidiennes[41].

2.6. Prendre une décision

Cette dernière étape dépend de la confiance des responsables marketing dans la fiabilité et la validité de l'étude réalisée. C'est pourquoi il est essentiel qu'ils soient conscients des limites de la méthodologie employée. La check-list ci-après résume les caractéristiques d'une bonne étude.



Gillette Venus. Les rasoirs féminins ont longtemps été des versions colorées et repackagées des rasoirs masculins. Or, les études ont montré que les femmes modifient leur prise en main du rasoir près de 30 fois à chaque session de rasage, conduisant Gillette à concevoir un produit spécifique, avec un manche ergonomique en élastomère, maniable même mouillé. Parce que les études indiquent que les femmes sont réticentes à sortir de la douche pour changer les lames, Gillette a développé un étui qui adhère aux murs carrelés de la douche pour y mettre les lames de rechange. Les études ont identifié plusieurs segments parmi les femmes qui utilisent des rasoirs, par exemple les perfectionnistes, celles qui veulent prendre soin de leur peau ou encore les pragmatiques fonctionnalistes. Gillette a développé différentes versions de son produit pour chaque segment, dont Gillette Pro Skin qui permet d'atténuer les sensations d'irritations. Ces produits ont permis une montée en gamme du marché et généré 78 % de la croissance en valeur du segment. La marque représente aujourd'hui plus de 25 % du marché français du rasage féminin[42].

Source illustration : © Gillette

Check list — Les sept caractéristiques d'une bonne étude de marché

1. **Une approche scientifique.** Une étude sérieuse doit observer les règles de la méthode scientifique : observation approfondie, formulation d'hypothèses, prévision et test.
2. **La créativité.** Une étude doit également s'efforcer d'être créative, c'est-à-dire d'innover dans la façon d'appréhender le problème posé. Par exemple, une société qui souhaitait connaître les habitudes vestimentaires des jeunes a demandé à des adolescents de filmer leurs amis, puis a utilisé ces films dans des réunions de groupe.
3. **La multiplicité des approches.** Un bon chargé d'études se méfie des approches monométhodes dans l'analyse d'un problème. Il est plus prudent de recueillir les données à l'aide de différentes techniques afin d'accroître la confiance dans les résultats obtenus.
4. **L'interdépendance des modèles et des données.** Les données ne parlent pas d'elles-mêmes. Il faut utiliser des modèles pour en tirer toute la signification.
5. **La comparaison entre valeur et coût de l'information.** Le coût d'une étude est relativement facile à mesurer. Sa valeur dépend de son utilité pour la décision à prendre et des enjeux financiers qui lui sont associés, ainsi que de la validité et de la fiabilité des méthodes employées.
6. **Le sens critique.** Un responsable marketing compétent n'hésite pas à remettre en cause les idées toutes faites et les *a priori* sur la manière dont le marché réagit à tel ou tel type d'opérations.
7. **L'éthique.** Les procédures employées vont parfois à l'encontre du respect et du bien-être des consommateurs, notamment lorsqu'elles constituent une atteinte à la vie privée ou reposent sur des démarches commerciales déguisées en études. La plupart des sociétés d'études adhèrent à un code de déontologie élaboré par la profession.

Lors de cette étape, de plus en plus d'entreprises ont recours à la modélisation et aux outils d'aide à la décision. Les *systèmes d'aide à la décision marketing* sont un ensemble intégré de données, de procédures, d'outils et de techniques (matériels et logiciels) qui permettent de collecter et d'interpréter l'information afin de faciliter la prise de décision et l'action marketing. Chaque année, le journal américain *Marketing News* recense plusieurs centaines de logiciels informatiques de marketing et de vente aidant à élaborer les études marketing, à segmenter les marchés, à fixer les prix et les budgets publicitaires, à choisir les médias ou encore à planifier l'activité de la force de vente.

3. Mesurer l'efficacité du marketing

Les services marketing font face à une pression croissante des directions générales pour fournir des éléments chiffrés sur l'impact des investissements réalisés[43]. Alors que l'on peut facilement évaluer à court terme les dépenses et les investissements marketing, il est beaucoup plus difficile de mesurer leurs effets en termes de ventes, de notoriété, d'image, de fidélité et de conquête de nouveaux clients, car ils apparaissent parfois après plusieurs mois, voire plusieurs années. Pendant ce temps, de nombreux changements dans l'environnement externe (marchés et concurrents) et dans le contexte interne à l'organisation rendent difficile l'imputation des résultats obtenus à des investissements marketing spécifiques.

Pour autant, il est absolument indispensable d'évaluer l'efficacité des activités marketing. Deux méthodes complémentaires permettent d'y parvenir : 1) les *métriques marketing* qui mesurent l'impact des opérations marketing et 2) la *modélisation du marketing-mix* qui permet d'évaluer les relations causales entre certaines opérations et l'évolution des ventes. Les *tableaux de bord marketing* permettent de structurer les informations rassemblées par ces deux approches.

3.1. Les métriques marketing

Les responsables marketing peuvent utiliser de nombreux indicateurs pour mesurer l'impact de leurs opérations[44].

On appelle ***métriques marketing*** l'ensemble des indicateurs et mesures qui aident l'entreprise à quantifier, comparer et interpréter sa performance marketing.

Les chefs de produit peuvent utiliser ces indicateurs pour concevoir leurs plans d'action et les dirigeants de l'entreprise pour répartir les ressources et les budgets. L'obligation de rendre des comptes (*accountability*) incite à mieux évaluer l'impact des actions, et ainsi à prendre de meilleures décisions[45].

Compte tenu de la diversité des métriques possibles, il convient de choisir les indicateurs pertinents en fonction de la question soulevée. Avec le développement des médias sociaux, de nouveaux indicateurs ont vu le jour (voir zoom).

Google Analytics. Connecté à tous les appareils de connexion fixes et mobiles, Google Analytics propose des analyses précises d'audience Internet. Différents outils de mesure permettent d'examiner les contenus, de suivre la performance des actions marketing sur les médias sociaux et d'étudier les taux de conversion en achat. Sachant que 37 % des consommateurs qui effectuent

une recherche sur un smartphone finissent par acheter en ligne *via* leur ordinateur, et que de nombreux internautes jonglent avec quatre écrans différents (PC, mobile, tablette et télévision), il est difficile d'avoir une analyse fine de la rentabilité des sites Internet. En attribuant un identifiant unique à chaque visiteur, Google Analytics fait le lien entre tous les appareils de connexion utilisés et permet de suivre les chemins de conversion des visiteurs. Il offre également la possibilité d'identifier les médias sociaux qui jouent un rôle important pour la marque, appelés « médias sociaux sources », en quantifiant et hiérarchisant leur valeur à partir des taux de conversion et de la valeur monétaire des conversions générées. Enfin, il propose un suivi des événements en vue de tracer les ventes, les téléchargements vidéo, les conversions, etc. Il est possible d'ajouter une analyse multicanale qui permet de mieux connaître l'impact des différentes activités de marketing digital[46].

zoom

Mesurer le retour sur investissement du marketing digital sur les médias sociaux

Les dépenses dédiées aux campagnes sur les médias sociaux devraient doubler au cours des quatre prochaines années. De nombreux marketeurs ne savent pourtant pas évaluer le retour sur investissement (en anglais, *return on* investment, ROI) de ces opérations.

D'après une étude menée aux États-Unis, sur 410 directeurs marketing interrogés, 49 % n'ont pas pu démontrer que leurs activités sur les médias sociaux avaient eu un réel impact. Seuls 15 % d'entre eux considèrent qu'ils ont pu mesurer l'activité sur le plan quantitatif et 36 % au niveau qualitatif.

Un rapport a montré que 50 % des sociétés classées au Fortune 1000 ne possèdent ni références ni mesures pour évaluer le ROI de leurs activités sur les médias sociaux.

Initialement, on mesurait l'impact des médias sociaux à travers des métriques simples, voire simplistes, comme le nombre de « *like* » sur Facebook ou de tweets diffusés chaque semaine. Mais ceux-ci ne sont pas toujours corrélés aux résultats marketing et commerciaux. On s'est donc intéressé au véritable ROI, mais une telle mesure n'est pas si aisée. Certains experts comparent les médias sociaux à un téléphone : comment évaluer le ROI de tous les appels téléphoniques passés ?

Josh Bernoff, le gourou du marketing digital au sein de l'institut d'études Forrester Research, structure les avantages à court et long termes des médias sociaux en quatre catégories :

1. *Les avantages financiers de court terme*. Il s'agit par exemple de l'augmentation des ventes ou de la diminution des coûts. AT&T a par exemple rénové sa communauté en ligne, ce qui lui a permis d'économiser en un mois 16 % des frais liés à l'assistance téléphonique destinée aux consommateurs.
2. *Les avantages numériques à court terme*. Air France a conçu une stratégie digitale dédiée à Facebook : la compagnie aérienne propose des ventes éphémères, des promotions liées à la géolocalisation de ses clients, ou des réductions de prix si le consommateur fait « *liker* » la page à ses contacts. Cette opération lui a permis d'améliorer la visibilité de sa page avec 3,5 millions de « *like* » obtenus.
3. *La valorisation des marques à long terme*. Lorsque Procter & Gamble a créé une page Facebook pour soutenir la championne de saut à ski Lindsey Vonn, l'entreprise a obtenu 40 000 signatures pour une pétition demandant l'intégration du saut à ski dans les disciplines olympiques. Ceci a entraîné une augmentation de 8 % des préférences de P&G et de 11 % des intentions d'achat parmi les utilisateurs de sa communauté Facebook.
4. *Éviter les risques à long terme*. Les situations de crise peuvent coûter plusieurs millions à une entreprise. Pour les éviter, des entreprises comme McDonald's ou Nestlé ont mis sur pied des équipes chargées de détecter les signaux faibles sur les médias sociaux et de surveiller les tweets sur les produits ou services, de façon à tuer dans l'œuf tout problème potentiel.

Sources : www.challenges.fr, 25 mars 2014 ; David Schweidel, Wendy Moe et Chris Boudreaux, « Social Media Intelligence: Measuring Brand Sentiment from Online Conversation », *MSI Report 12-100*, Cambridge : Marketing Science Institute, 2012 ; www.emarketing.fr, 30 août 2013 ; www.warc.com. 4 mai 2012 ; *Marketing News*, 28 février 2011, 15 septembre 2011 ; *Fast Company*, juillet-août 2011 ; *Stratégies Magazine*, 22 avril 2010 ; www.letudiant.fr, 4 novembre 2011.

Tim Ambler considère que l'évaluation de la performance marketing doit distinguer deux composantes : 1) les résultats à court terme et 2) l'évolution du capital marque. Les résultats à court terme dépendent de l'évolution du chiffre d'affaires et de la valeur de l'action. L'évolution du capital marque est fonction du niveau de notoriété, de l'image, de la part de marché, du nombre de clients et de leur fidélité, de la qualité perçue, du niveau des prix, du nombre de réclamations reçues et de la qualité de la distribution[47].

Il est également essentiel d'utiliser des mesures internes liées, par exemple, à la capacité d'innovation. La société 3M, par exemple, suit en permanence la part des ventes réalisées sur les produits lancés récemment. Ambler recommande également de développer des indicateurs liés au personnel car « si l'utilisateur est le client final, les employés sont les premiers clients ; il faut donc mesurer la qualité du marché interne ». Le tableau 4.5 propose une liste d'indicateurs marketing externes et internes fréquemment utilisés.

TABLEAU 4.5 Quelques métriques marketing fréquemment utilisées

Indicateurs externes	Indicateurs internes
• Taux de notoriété • Part de marché (en volume ou en valeur) • Prix relatif (part de marché en valeur/part de marché en volume) • Nombre de réclamations • Satisfaction des clients • Distribution et disponibilité du produit • Nombre total de clients • Qualité perçue • Fidélité des clients	• Présence à l'esprit des objectifs poursuivis • Engagement à l'égard des objectifs • Soutien actif à l'innovation • Pertinence des ressources allouées • Désir d'apprendre • Volonté de changement • Liberté d'échouer • Autonomie • Satisfaction relative des employés

Source : Tim Ambler, « What does marketing success look like ? », *Marketing Management*, printemps 2001, p. 13-18.

3.2. La modélisation du marketing-mix

Afin de mesurer l'efficacité du marketing, il faut également estimer l'impact des différents outils employés[48].

La ***modélisation du marketing-mix*** consiste à utiliser des données du système d'information marketing dans le cadre d'analyses multivariées afin d'isoler l'impact de chaque levier d'action marketing sur les ventes ou la part de marché.

Ces approches sont fréquemment employées par les entreprises de grande consommation, comme Procter & Gamble ou Colgate, où les résultats de ces modélisations sont utilisés pour maintenir ou modifier la répartition des dépenses entre les différents éléments du marketing-mix. Elles permettent de déterminer quelle part des dépenses publicitaires est inutile, quels sont les niveaux d'investissements optimaux et quel est le niveau minimal requis pour avoir un impact[49].

Si ces modèles isolent les effets de chaque élément du mix, ils sont moins efficaces pour analyser les interactions entre différents éléments et leurs effets cumulatifs. Ils se heurtent à trois autres écueils[50] : ils se concentrent sur la croissance additionnelle plutôt que sur le niveau initial des ventes ou les effets de long terme ; malgré leur importance, des facteurs comme la satisfaction des clients, la notoriété ou le capital-marque sont peu présents dans

ces modèles ; enfin, ces approches intègrent peu les facteurs liés à la concurrence, à la distribution et à la force de vente, bien que la plupart des entreprises consacrent davantage d'investissements à la force de vente et aux promotions distributeurs qu'à la publicité ou aux promotions consommateurs.

3.3. Les tableaux de bord marketing

Des *tableaux de bord* annuels peuvent synthétiser les mesures internes et externes, ce qui facilite l'analyse et alerte les responsables en cas de problème[51]. Ils rassemblent les indicateurs en temps réel, de manière à faciliter le pilotage. Ils s'appuient sur des outils de visualisation qui permettent de bien comprendre les données et de les analyser, à l'aide de couleurs, de symboles et de différents modes de présentation.

Les ***tableaux de bord marketing*** sont un ensemble d'indicateurs de performance interconnectés, à suivre conjointement au sein de l'organisation.

Certaines entreprises nomment des contrôleurs de gestion spécialisés dans le marketing afin de suivre les budgets et la performance. Ils distinguent deux types de tableaux de bord : l'un rassemble des indicateurs liés aux clients (voir tableau 4.6), l'autre retrace la satisfaction des autres parties prenantes de l'entreprise (employés, fournisseurs, banques, distributeurs, détaillants et actionnaires). Des normes doivent être établies pour chacun de ces groupes et des décisions prises si la satisfaction diminue[52].

TABLEAU 4.6 Quelques indicateurs de suivi de la performance client

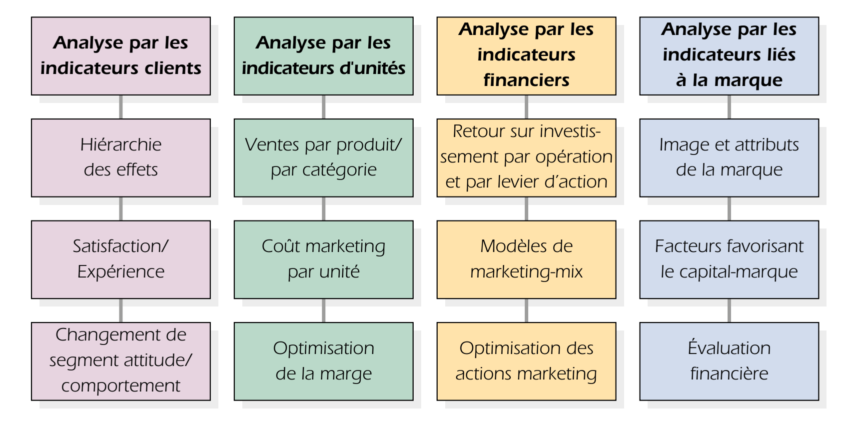
- Pourcentage de nouveaux clients.
- Pourcentage de clients perdus.
- Pourcentage de clients reconquis.
- Pourcentage de clients très insatisfaits/insatisfaits/satisfaits/très satisfaits.
- Pourcentage de clients déclarant qu'ils achèteront à nouveau le produit.
- Pourcentage de clients déclarant qu'ils recommanderont le produit à leurs proches.
- Taux de notoriété au sein de la cible.
- Pourcentage de clients qui affichent une préférence pour le produit au sein de la catégorie.
- Pourcentage de clients capables d'identifier le positionnement souhaité.
- Qualité perçue des produits et services par rapport aux concurrents.

Les tableaux de bord peuvent reposer sur quatre voies d'analyse[53] (voir figure 4.3) :

- *L'analyse par les indicateurs clients* étudie comment les prospects deviennent des clients en identifiant le passage de la notoriété à la préférence, puis à l'essai et à l'achat répété. Les entreprises utilisent souvent le modèle de « hiérarchie des effets » pour analyser le passage d'un marché potentiel à des opportunités de ventes réelles.
- *L'analyse par les indicateurs d'unités* reflète les connaissances sur les ventes à l'unité dans les différentes zones géographiques, les lignes de produits et les réseaux de distribution. On analyse le coût marketing par unité vendue en identifiant où et comment la marge est optimisée.

- *L'analyse par les indicateurs financiers* étudie le retour sur investissement à court terme des dépenses marketing en fonction des différentes opérations et des leviers d'action.
- *L'analyse par les indicateurs liés à la marque* suit le développement à long terme du capital-marque en s'intéressant à la fois aux perceptions des clients actuels et potentiels et à son évaluation financière.

FIGURE 4.3
Les quatre voies d'analyse des indicateurs marketing



Source illustration : adapté de Patrick LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light*, © 2005, Patrick LaPointe.

Un bon tableau de bord marketing dégage, de manière visuelle et facilement lisible, les éléments clés de ces quatre analyses. Les familles de métriques sont organisées en fonction des clients, des produits, des marques, des réseaux de distribution, des départements internes concernés et des facteurs macroéconomiques. Chaque tableau doit présenter seulement trois ou quatre indicateurs afin de pouvoir repérer immédiatement les informations essentielles et les questions principales.

Résumé

1. Une société peut effectuer elle-même ses études de marché ou les confier à des partenaires externes. Pour les PME disposant de moyens limités, il existe des approches astucieuses leur permettant d'étudier leur marché à moindres coûts.
2. Une bonne étude s'appuie sur une démarche scientifique, fait appel à la créativité, a recours à plusieurs méthodes, aboutit à un modèle d'analyse pertinent, présente un rapport coût/bénéfice favorable, et respecte l'éthique.
3. La réalisation d'une étude consiste à définir le problème posé, concevoir le plan d'étude, recueillir l'information, l'analyser, présenter les résultats et établir des recommandations sur les décisions à prendre.
4. En pratique, une entreprise doit décider si elle préfère recueillir directement les données sur le terrain ou avoir recours aux sources d'information secondaire. Elle doit également choisir une approche méthodologique (observation, ethnographie, approche qualitative, enquête à grande échelle, données comportementales, expérimentation). Elle doit élaborer des instruments de collecte des données (questionnaire, guide d'entretien, etc.), un plan d'échantillonnage (aléatoire, quota) et une méthode de recueil (face à face, téléphone, courrier, Internet).
5. Deux approches complémentaires permettent de mesurer la productivité marketing : les indicateurs marketing aident l'entreprise à quantifier, comparer et interpréter sa performance marketing, tandis que la modélisation du marketing-mix permet d'isoler l'impact respectif de chaque outil marketing sur les ventes ou la part de marché. Les tableaux de bord marketing synthétisent ces deux types de mesures de manière à faciliter le suivi et le pilotage.
6. Évaluer le ROI des médias sociaux est difficile, mais indispensable. Il faut s'appuyer sur une série d'indicateurs à la fois financiers et liés à la marque qui portent sur le court et le long terme. Si les « *like* » Facebook et le nombre de tweets révèlent, dans une certaine mesure, l'engagement à l'égard de la marque, il faut d'autres métriques pour évaluer la présence sur les médias sociaux et leur véritable impact sur les ventes.

Activités

Discutez

Quelle approche méthodologique vous semble la plus adaptée à l'étude du marché ?

De nombreux spécialistes des études ont une approche méthodologique préférée, qui varie selon les individus. Certains soutiennent que la seule façon d'acquérir de nouvelles informations sur les consommateurs ou les marques repose sur les approches qualitatives qui permettent une investigation en profondeur. D'autres privilégient les approches quantitatives qui leur semblent seules à même de fournir des informations défendables devant un comité de direction. D'autres, enfin, dénoncent l'écart entre discours et comportements, recommandant alors l'observation et l'ethnographie. Qu'en pensez-vous ? Quelle approche méthodologique auriez-vous tendance à recommander ?

Appliquez

Choisissez une collection éditoriale comme Folio, Que Sais-je, La Pléiade ou la Collection blanche de Gallimard. Si vous étiez chargé de faire un bilan sur l'image de cette collection, comment procéderiez-vous ? Quelle approche méthodologique choisiriez-vous ? Proposez un plan d'étude et élaborez des instruments de collecte des données.

Étude de cas

Ideo

Ideo, l'une des plus grandes agences de design industriel, a créé des produits technologiques aussi emblématiques que le premier ordinateur portable, la première souris Apple ou l'enregistreur numérique de films TiVo. Elle a également de nombreux clients dans les autres secteurs, comme Procter & Gamble (pour lequel elle a conçu le balai électrostatique Swiffer), Ford, PepsiCo, Nike, Caterpillar, Lufthansa ou Prada.

Le succès d'Ideo repose sur l'approche *design thinking*, qui applique les méthodes du design pour mieux comprendre les comportements des consommateurs et concevoir de nouvelles offres. Comme l'indique Aurélie Hémonnet-Goujot, le *design thinking* cherche à appliquer la démarche classique de résolution de problèmes des designers à des problématiques managériales. Cette approche s'appuie sur la constitution d'équipes aux expertises multiples et d'horizons divers. Les profils des membres de l'équipe vont des anthropologues et des journalistes à des spécialistes de marketing et des ingénieurs. Ideo est convaincu qu'un groupe de talents divers construit sur les idées des autres et trouve des solutions qu'une seule personne ne pourrait découvrir seule.

Pour se mettre dans la tête du consommateur, Ideo a recours à toute une variété de méthodologies d'études permettant d'identifier des *insights* profonds et de comprendre comment les individus achètent les produits, interagissent avec eux, les utilisent, puis les jettent. L'agence a recours aux techniques d'observation : une équipe filme et photographie des gens en train

d'acheter ou d'utiliser les produits, puis mène des entretiens en profondeur pour comprendre l'expérience vécue. Parmi les autres techniques d'études employées, on peut citer le « mapping comportemental » qui constitue un journal de bord photographique sur plusieurs jours d'un lieu donné (comme le salon d'une compagnie aérienne dans un aéroport, la salle d'attente d'un hôpital, un lieu de restauration dans un centre commercial) ; le « journal visuel » dans lequel on demande aux consommateurs de noter ou de dessiner au jour le jour leurs activités et leurs impressions à l'égard d'un produit ou d'une catégorie ; ou encore « le récit d'histoires » personnelles à propos des expériences de consommation d'un produit ou service donné.

Cette approche centrée sur l'utilisateur contraste avec la démarche de nombreuses entreprises *high tech*, davantage tournées vers la performance des produits. « Les entreprises *high tech* conçoivent les produits en partant de l'interne, alors que nous mettons les clients au cœur du processus », explique David Kelley, dirigeant de l'entreprise. Ideo conçoit ainsi des produits que les consommateurs veulent et valorisent, car ils offrent une expérience supérieure et résolvent leurs problèmes. Parmi les récentes innovations, on trouve un défibrillateur cardiaque qui donne des instructions orales en cas d'urgence et une version renouvelée de la traditionnelle chaise en bois d'écolier.

Le groupe hôtelier Marriott cherchait à attirer une clientèle plus jeune pour sa franchise Courtyard by Marriott. Ideo a mené des enquêtes et observé les clients dans les salons des hôtels, les halls, les restaurants. L'étude a révélé que les jeunes étaient gênés par le manque d'activité dans les parties communes, l'offre technologique limitée et la faible variété des plats proposés. En conséquence, Courtyard by Marriott a changé ses meubles et sa décoration afin de les rendre plus chaleureux, confortables et conviviaux. La chaîne s'est modernisée en ajoutant des téléviseurs à écrans plats et des accès wi-fi gratuits dans les salons et les halls d'accueil. Elle a transformé ses traditionnels buffets de petits déjeuners en des cafés où les clients peuvent rapidement prendre un bon café et manger une nourriture saine à n'importe quelle heure de la journée. Courtyard a également conçu de nouveaux lieux de détente en extérieur, équipés d'enceintes et de braseros.

Tout au long du processus de conception des nouveaux produits, et dès les toutes premières étapes, l'entreprise réalise des prototypes pour qu'ils soient testés, manipulés, améliorés. Ideo encourage ses clients, y compris les cadres dirigeants, à prendre part au processus d'étude du marché afin de mieux percevoir le ressenti des consommateurs lors de l'utilisation de produits ou services. Par exemple, lorsque Steve Jobs a conçu un prototype pour la première souris d'Apple, il n'aimait pas le bruit qu'elle faisait lorsqu'on la déplaçait. Il a insisté pour qu'Ideo trouve un moyen de réduire ce bruit. L'agence a surmonté cet obstacle technique et a réussi à habiller la bille d'acier avec du caoutchouc sans interférer avec sa fonction.

L'approche d'Ideo, fondée sur le design orienté utilisateur, a été à l'origine de nombreux succès et de récompenses, à la fois pour l'agence et pour ses clients. Son travail a également servi d'inspiration pour la création de la Design School de l'Université de Stanford – l'Institut Hasso Plattner – où les étudiants travaillent sur la résolution de problèmes à partir des principes du *design thinking*. Depuis sa création, l'entreprise a déposé des milliers de brevets et généré un chiffre d'affaires de plus de 130 millions de dollars.

Sources : Tim Brown, « Design Thinking », *Harvard Business Review*, juin 2008, p. 84-92, et « Change by Design », *BusinessWeek*, 5 octobre 2009 ; *60 Minutes*, 6 janvier 2013 ; *New York Times*, 12 mars 2006 ; *Advertising Age*, 11 septembre 2006 ; USA Today, 1er avril, 2008 ; *Time*, 6 mars 2005 ; *Financial Times*, 17 février 2005 ; *BusinessWeek*, 17 mai 2004 ; www.fortune.com, 11 avril 2013 ; Aurélie Hémonnet-Goujot, « La collaboration entre le marketing et les agences de design : Quelle influence sur le processus de développement de nouveaux produits ? », Thèse de doctorat en sciences de gestion, ESCP Europe, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, novembre 2014.

Questions

1. **Analysez les avantages et les limites des méthodes d'études du marché utilisées par Ideo. Quelles autres approches recommanderiez-vous en complément ?**
2. **Si Ideo souhaitait mieux connaître son image de marque auprès de ses clients, quelle méthodologie d'études recommanderiez-vous ? Établissez un plan d'étude.**
3. **Analysez les raisons expliquant le succès d'Ideo et formulez des recommandations lui permettant de renforcer son développement pour les années à venir.**

Troisième partie

Établir des liens forts avec les clients

Chapitre 5

Fidéliser le client sur le long terme

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Qu'est-ce que la valeur, la satisfaction et la fidélité des clients, et comment s'organiser pour les construire ?
- Qu'est-ce que la valeur à vie du client et comment la piloter ?
- Comment conquérir, fidéliser les bons clients, et cultiver des relations fortes ?
- Comment faire vivre les communautés ?

Les entreprises disposent aujourd'hui de moyens permettant de mieux piloter la fidélité de leur clientèle. Elles font néanmoins face à de nombreux défis en raison des nouveaux comportements des consommateurs. Il ne suffit plus de se concentrer sur le développement de l'offre, il faut également travailler sur la valeur des relations client et la structuration du marché. La technologie joue un rôle essentiel dans ce processus.

Source illustration : © Deezer.

Deezer. Peu d'industries ont connu une transformation aussi profonde que le secteur de la musique. Les évolutions technologiques ont modifié les comportements des consommateurs en termes d'achat, d'écoute et de partage de musique. Les entreprises de streaming musical se sont ainsi lancées dans une bataille féroce pour les fidéliser. Créé en 2007, Deezer, l'un des pionniers dans ce domaine, était d'abord entièrement gratuit. Il a ensuite progressivement proposé une offre payante avec Deezer Premium+ à 9,99 € par mois, qui permet d'écouter de la musique en illimité parmi les 35 millions de titres proposés, sans coupure de publicité, avec un son de haute qualité et des contenus exclusifs. Outre le service d'écoute, Deezer permet également de créer des playlists, privées ou en mode collaboratif. La communauté agit comme un réseau social musical où les « deezernautes » peuvent écouter les playlists des autres inscrits sur le site, leur donner une note, les copier, en devenir fans, etc. On peut à tout moment entrer en contact avec ses amis possédant un compte ou avec les fans des mêmes artistes. Il est aussi possible de créer des *blind tests* et de tester sa culture musicale en jouant à ceux d'autres membres. Deezer propose un magazine musical en ligne et

organise des *deezer sessions*, où les artistes viennent enregistrer dans les locaux au moins trois titres de leur dernier album dans des conditions de direct. Ces enregistrements sont accessibles en exclusivité aux abonnés premium, qui peuvent également y assister. Aujourd'hui, Deezer est présent dans 180 pays, avec 16 millions d'utilisateurs actifs mensuels et six millions d'abonnés payants. La plateforme doit faire face à une forte concurrence de la part d'autres acteurs comme Spotify, YouTube avec Music Key, Fnac Jukebox ou encore Beats, la nouvelle plateforme de streaming musical rachetée par Apple, chacune de ces offres proposant des attributs uniques qui peuvent influencer les préférences des clients et leur fidélité[1].

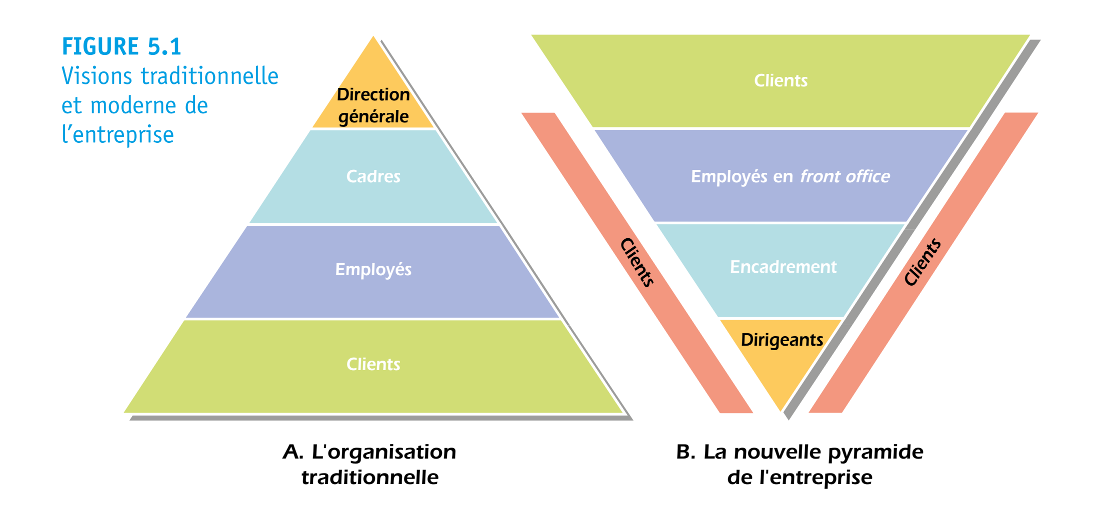
Pour s'imposer durablement sur le marché, les entreprises doivent construire une véritable relation avec leurs clients, générer une forte satisfaction et favoriser la fidélisation. Dans ce chapitre, nous allons analyser les différentes manières de conquérir et de fidéliser les clients en surpassant les concurrents.

1. Construire la valeur perçue, la satisfaction et la fidélité des clients

Les entreprises qui considèrent le client comme leur véritable source de rentabilité rejettent l'organisation traditionnelle – représentée à la figure 5.1-A –au profit de la « pyramide inversée », illustrée à la figure 5.1-B. C'est le client et non la direction générale qui est au sommet de la pyramide. Viennent ensuite les employés en *front office*, c'est-à-dire tous ceux qui sont au contact direct du client. Suit le personnel d'encadrement et, enfin, les dirigeants qui doivent motiver ces derniers. Nous avons ajouté les clients des deux côtés de la pyramide pour rappeler que toute l'entreprise est, en définitive, au service de la clientèle.

Avec le développement des technologies numériques , les clients sont de plus en plus informés et exigeants : ils n'attendent pas seulement qu'on les contacte, qu'on les satisfasse et qu'on les enchante. Ils souhaitent qu'on les écoute et qu'on leur réponde[2].

FIGURE 5.1
Visions traditionnelle et moderne de l'entreprise



1.1. La valeur perçue par le client

Les consommateurs sont plus formés et informés que jamais. Ils disposent des outils permettant de vérifier les assertions des marques et de comparer leurs prestations. En conséquence, les entreprises ne peuvent jamais tenir leur clientèle pour acquise, comme en témoigne l'exemple ci-dessous.

Dell. Dell a construit son succès sur ses prix bas, sur l'efficacité de sa logistique et sur son service après-vente. Sa focalisation sur la réduction des coûts a été un facteur clé de succès de son *business model*. Mais quand l'entreprise a délocalisé une partie de ses centres d'appels vers l'Inde et les Philippines pour abaisser davantage ses coûts, l'insuffisance des effectifs a parfois généré un délai d'attente d'une demi-heure. Pour décourager les clients d'appeler, Dell a même enlevé son numéro vert de son site Internet. La satisfaction des clients a chuté, tandis que les concurrents parvenaient progressivement à atteindre les mêmes niveaux de prix et de qualité des produits, tout en délivrant un meilleur service. Résultat : une baisse rapide des parts de marché. Dell a finalement relocalisé une partie de ses centres d'appels aux États-Unis. « Nous pilotions les coûts au lieu de piloter le service et la qualité », a reconnu Michael Dell[3], le fondateur de l'entreprise.

Source illustration : © Getty Images / Bloomberg.

Il est essentiel de déterminer comment les clients arrêtent leurs choix. Ils tendent à maximiser la valeur dans les limites fixées par les coûts de recherche d'information, par leur connaissance finie du sujet, par la mobilité et par leurs revenus. Ils choisissent l'offre qui leur semble délivrer la plus forte valeur. Sa capacité à effectivement répondre à leurs attentes affectera ensuite leur satisfaction et leur probabilité de réachat.

a) Définir la valeur

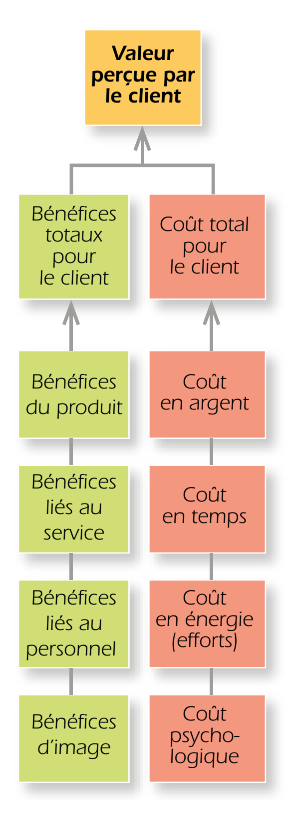
On peut définir la ***valeur perçue par le client*** comme la différence entre son évaluation globale des bénéfices et des coûts associés à une offre, et les alternatives perçues.

Les *bénéfices totaux pour le client* correspondent à la valeur monétaire de l'ensemble des bénéfices économiques, fonctionnels et psychologiques que le client tire du produit ou du service. Le *coût total* comprend l'ensemble des coûts monétaires, fonctionnels (temps, énergie) et psychologiques que le client supporte dans l'évaluation, l'acquisition, l'utilisation et l'abandon de cette offre (voir figure 5.2).

On peut évaluer la valeur perçue en fonction du moment où elle se forme : avant l'acquisition du bien (valeur d'achat), lors de la fréquentation du point de vente (valeur de magasinage), ou au moment de l'utilisation du produit (valeur de consommation). Elle est issue d'un jugement comparatif personnel et varie en fonction du contexte. La qualité perçue d'un produit et les sacrifices perçus (monétaires ou non) influencent la valeur perçue[4].

La valeur pour le client correspond donc à la différence entre ce qu'il reçoit et ce qu'il donne. Le responsable marketing peut augmenter cette valeur en renforçant les bénéfices fonctionnels ou émotionnels que le client retire de l'offre (à travers les caractéristiques du produit ou la valeur symbolique de la marque, par exemple) et/ou en réduisant les différents types de coûts (en favorisant l'accès au produit grâce à une distribution élargie, en facilitant son utilisation à travers une conception plus conviviale, ou, bien sûr, en abaissant les prix).

FIGURE 5.2
Les déterminants de la valeur délivrée au client



b) Appliquer le concept de valeur

Illustrons ces notions par un exemple. L'acheteur d'une entreprise de BTP a décidé de remplacer un bulldozer. Deux fournisseurs se présentent : Caterpillar et Komatsu.

L'acheteur a en tête un certain contexte d'utilisation (construction urbaine) et a défini un ensemble de spécifications (niveau de durabilité, de performance, et valeur de revente). Après analyse des matériels existants selon ces critères, la « valeur produit » du Caterpillar ainsi que les services offerts (délais, entretien), le personnel (expertise, assistance) et l'image de l'entreprise lui semblent supérieurs. Va-t-il acheter cette marque ? Pas obligatoirement, car la *valeur globale* doit être comparée au *coût total*, qui va au-delà du débours monétaire : il comprend aussi le *coût en temps* et *en effort* pour acquérir et adopter le produit. Notre acheteur doit maintenant comparer le coût des bulldozers en regard de leur valeur. Il choisira celui qui dégage le plus fort différentiel (valeur perçue).

Comment la société Caterpillar peut-elle accroître ses chances d'être choisie ? Trois possibilités : 1) accroître les bénéfices perçus en améliorant le produit, les services, le personnel ou l'image ; 2) réduire les coûts non monétaires associés à l'acquisition du produit ou 3) baisser ses prix. Supposons que Caterpillar interroge la clientèle et conclue à l'existence d'une valeur de 20 000 €. Le problème consiste à choisir un prix de vente. Si le prix de revient d'un bulldozer est de 14 000 €, un prix inférieur à cette somme ne couvrirait pas les coûts de fabrication. Un prix supérieur à 20 000 € excéderait la valeur. Il faut donc décider du mécanisme de partage avec le client. Un prix de vente de 19 000 € par exemple signifierait que Caterpillar crée une valeur perçue par le client de 1 000 € et garde 5 000 €. Bien sûr, plus le prix augmente, plus la valeur délivrée au client diminue et donc sa motivation d'achat également. Pour conclure la vente, il faut offrir une valeur supérieure à celle de Komatsu[5].

Source illustration : © Shutterstock / Nils Z.

CATERPILLAR. Dans la réalité, Caterpillar doit effectivement son succès à la maximisation de la valeur perçue par le client face à des concurrents établis, tels que John Deere, Komatsu, Volvo ou Hitachi, ou émergents comme la marque chinoise LiuGong. Plusieurs facteurs expliquent son succès. D'abord, l'entreprise fabrique des équipements très performants, reconnus pour leur fiabilité et leur longue durée de vie, deux critères importants dans le secteur de l'équipement industriel lourd. Ensuite, elle fait en sorte que les clients trouvent facilement l'offre qui leur convient en proposant une large gamme de produits et de conditions financières. Au sein de son secteur, c'est l'entreprise qui maintient le plus grand nombre de distributeurs indépendants. Ils sont bien formés et particulièrement fiables dans leurs conseils et leurs prestations aux clients. La marque a également un système mondial de gestion du service et des pièces détachées. Ces efforts portent leurs fruits et permettent à Caterpillar d'adopter des prix 10 à 20 % plus élevés que ses concurrents. En outre, l'entreprise n'hésite pas à procéder à des acquisitions stratégiques pour conquérir de nouveaux clients, comme le fabricant d'équipement minier Bucyrus, acheté pour 8,6 milliards de dollars en 2010[6].

Souvent, les responsables marketing réalisent une analyse de la valeur client pour identifier les forces et faiblesses de leur entreprise face à ses concurrents. Les étapes d'une telle analyse sont les suivantes :

1. *Identifier les principaux attributs et bénéfices valorisés par les clients*, en leur demandant ce qu'ils recherchent et quel niveau de performance ils souhaitent sur chaque point.
2. *Évaluer l'importance quantitative de chaque attribut et bénéfice*, en interrogeant les clients. Si l'on observe de fortes disparités entre les clients, il faut segmenter le marché.
3. *Évaluer la performance de l'entreprise et de ses concurrents sur chaque dimension*, puis la pondérer en fonction de son importance.
4. *Analyser comment les clients d'un segment donné évaluent la performance relative de l'entreprise sur chaque attribut et bénéfice en la confrontant aux concurrents.* Si elle est meilleure sur tous les points importants, le prix peut être plus élevé. L'entreprise peut aussi adopter le même niveau de prix que ses concurrents si elle cherche à conquérir des parts de marché.
5. *Piloter la valeur client* au cours du temps en renouvelant cette analyse lorsque la technologie ou les caractéristiques du produit évoluent.

c) Les processus de choix et leurs conséquences

On peut critiquer le caractère rationnel de l'approche évoquée ci-dessus. En effet, supposons que le tracteur Komatsu, moins cher à l'achat mais offrant une valeur moindre que le Caterpillar, soit finalement préféré. Pourquoi le client n'a-t-il pas acheté le produit qui lui procurait le plus de valeur ? Au moins trois explications sont possibles :

1. L'acheteur a obéi à une directive qui lui imposait d'acheter le produit le moins cher. Le vendeur de Caterpillar n'a pas réussi à alerter l'entreprise sur les conséquences à long terme d'un achat dicté uniquement par le prix d'acquisition.
2. L'acheteur va quitter l'entreprise et ne se soucie guère des conséquences à long terme de son choix. Il préfère Komatsu parce qu'acheter moins cher démontre son efficacité. Il aurait fallu que le vendeur de Caterpillar contacte d'autres personnes participant au processus de décision.
3. L'acheteur a une relation privilégiée avec le représentant Komatsu. Il aurait fallu le sensibiliser à la réaction des utilisateurs lorsqu'ils constateront les imperfections du produit choisi.

À l'évidence, un acheteur opère sous contraintes. La décomposition de la valeur délivrée au client fournit toutefois un cadre d'analyse fécond pour interpréter de nombreuses situations d'achat. Elle invite le vendeur à identifier les sources de valeur de son offre face à la concurrence. En situation défavorable, il doit soit accroître la valeur globale à travers les produits, les services, l'image ou le personnel, soit réduire son coût total en abaissant son prix, en simplifiant le processus de commande ou de livraison, ou encore en limitant le risque associé à l'achat (au moyen d'une garantie, par exemple).

d) La proposition de valeur associée à l'expérience de consommation

La proposition de valeur englobe l'ensemble des bénéfices que l'entreprise se propose de fournir au client. Elle intègre la totalité de l'expérience résultant de l'acquisition et/ou de la consommation du bien ou du service.

Aurier, Evrard et N'Goala identifient six composantes de la valeur associée à une expérience de consommation ou de possession[7] :

- La *valeur utilitaire* du produit est associée à sa performance physique et pratique.
- La *connaissance* correspond au désir d'être informé, de maîtriser la catégorie de produit et de s'y sentir compétent.
- La *stimulation expérientielle* relève de la stimulation des sens du consommateur au point de lui faire oublier son environnement physique immédiat et de lui faire ressentir une sensation de bien-être.
- Le *lien social* correspond au rôle du produit comme aide à l'échange avec autrui et à la socialisation.
- L'*expression de soi* relève du rôle de la consommation pour exprimer ses valeurs et sa personnalité.
- La *valeur spirituelle* permet la défense de l'ego et le maintien de l'estime de soi.

Ainsi, la valeur globale associée au cinéma chez les jeunes paraît principalement déterminée par la valeur utilitaire et par le lien social. Cela explique le succès des multiplexes qui offrent à la fois d'excellentes conditions de visionnage (grands écrans, qualité du son, etc.) permettant d'accroître la valeur utilitaire, et des espaces de rencontres et d'échanges (cafés, lieux de discussion, etc.) favorisant le lien social.

Il faut noter que si les bénéfices fournis sont en partie exprimés dans le positionnement, la proposition de valeur dépasse cette notion. Ainsi, le positionnement de Volvo est la sécurité. La proposition de valeur porte certes sur une voiture sûre, mais aussi sur la performance, le design et le respect de l'environnement. Elle décrit l'expérience que les clients anticipent lors de l'achat, de l'utilisation et de toutes les interactions avec le fournisseur. La capacité de l'entreprise à tenir cette promesse déterminera ensuite le niveau de satisfaction engendré.

1.2. La satisfaction

La satisfaction est parfois considérée comme une émotion, parfois comme une appréciation cognitive, souvent comme un mélange des deux[8].

On peut définir ***la satisfaction*** comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.

Trois situations peuvent apparaître selon que les performances sont en deçà des attentes (déception et mécontentement), au même niveau (satisfaction) ou au-delà (enthousiasme)[9]. L'évaluation des performances dépend de nombreux facteurs, notamment du type de relation que le client entretient avec la marque. Les clients développent des perceptions plus positives lorsqu'ils ont *a priori* une attitude favorable vis-à-vis de celle-ci[10]. En outre, la surprise et l'inattendu peuvent intervenir, notamment dans les situations où la composante expérientielle de l'achat ou de la consommation est importante : un client surpris positivement sera davantage satisfait, même si cet impact est limité[11].

La plupart du temps, la satisfaction est vue comme un continuum allant d'une grande satisfaction à une grande insatisfaction. Cependant, la satisfaction et l'insatisfaction constituent deux concepts en partie indépendants car ils sont liés à des critères différents :

zOOm

Les critères de satisfaction des patients lors d'une hospitalisation

Depuis la loi de 2002 relative aux droits des malades, les hôpitaux accordent au patient une place de plus en plus importante dans leur conception des soins et du service hospitalier. Le questionnaire de sortie remis à chaque patient permet notamment de mesurer la satisfaction de ce dernier. Si cet outil a sensibilisé les personnels hospitaliers à l'importance de la satisfaction des patients, son utilisation comporte cependant des limites, liées notamment à un taux de réponse de moins de 5 %. Certains hôpitaux réalisent donc en complément des enquêtes de satisfaction, comme le questionnaire Saphora-MCO utilisé en médecine, chirurgie et obstétrique.

Pour mieux comprendre les sources de satisfaction et d'insatisfaction des patients à l'égard du soin hospitalier, Caroline Merdiger-Rumplera utilise le modèle tétraclasse développé par Sylvie Llosa. Une enquête qualitative puis quantitative auprès de patients d'un service de chirurgie de court séjour a mis en évidence les composantes suivantes :

- Les « éléments clés » correspondent aux facteurs qui influencent fortement la satisfaction de manière positive et négative. Ils portent ici sur la disponibilité du chirurgien tout au long du processus d'hospitalisation, les attentions du personnel médical, la communication et l'information médicale avant et après l'intervention, la fiabilité du soin, l'ambiance et la coordination dans le service.
- Les « éléments basiques » favorisent peu la satisfaction lorsqu'ils sont évalués favorablement, mais génèrent de l'insatisfaction en cas de défaillance. Ces éléments vont de soi aux yeux des patients. Il s'agit de l'attention du personnel hospitalier à l'égard du patient (accueil, courtoisie…), de la prise en compte du patient dans le processus de soin (disponibilité du personnel soignant, prise en compte de la douleur et de la santé du patient) et de la propreté de la chambre pendant l'hospitalisation.
- Les « éléments plus » contribuent fortement à la satisfaction lorsqu'ils sont évalués positivement, mais ils ont peu d'impact en cas d'évaluation négative. Ils concernent ici des éléments divers et en général périphériques au soin : confort dans la salle d'attente, qualité des repas, attentions spéciales des infirmières, délai d'attente en consultation et délai d'obtention du premier rendez-vous…
- Les autres éléments sont secondaires : ils contribuent faiblement à la satisfaction. Il s'agit par exemple ici des horaires de visite et de l'organisation des sorties.

L'étude d'Ayoub Nefzi et Lasaad Ghachem, menée dans les hôpitaux privés tunisiens, indique quant à elle que la satisfaction du patient est positivement liée à sa perception de la qualité du service et à sa confiance dans l'établissement. Elle a une influence positive sur le bouche à oreille et la recommandation de l'établissement à des pairs.

Sources : Ayoub Nefzi et Lassaad Ghachema, « La relation entre la perception de la qualité et la fidélité relationnelle : le cas du secteur hospitalier privé en Tunisie », *Revue française du marketing*, n° 240, 2012, p. 19-41 ; Caroline Merdinger-Rumpler, « Contribution des éléments de service à la satisfaction du patient hospitalisé », *Décisions Marketing*, n° 53, 2009, p. 43-52. Le modèle tétraclasse est notamment présenté dans l'article de Sylvie Llosa, « L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », *Décisions Marketing*, n° 10, 1997, p. 81-88.

certains attributs du produit ou du service contribuent à l'insatisfaction sans pour autant générer de la satisfaction lorsqu'ils sont remplis (par exemple, le fait de disposer rapidement d'une table dans un restaurant) ; d'autres attributs constituent une source de satisfaction sans pour autant provoquer d'insatisfaction lorsqu'ils ne sont pas remplis (les attentions particulières du serveur dans le restaurant) ; enfin, une troisième série d'attributs influence à la fois la satisfaction et l'insatisfaction[12] (comme la qualité de la nourriture). Les entreprises doivent distinguer ces trois groupes de critères afin d'atteindre le niveau minimal sur les facteurs d'insatisfaction et d'obtenir des niveaux élevés sur les deux autres catégories[13].

a) Pourquoi piloter la satisfaction ?

La satisfaction n'est pas une fin en soi. On peut souvent l'améliorer en baissant les prix ou en multipliant les services, sans que cela ne soit rentable pour l'entreprise. En réalité, la

satisfaction constitue un objectif lorsqu'elle favorise la fidélisation et stimule les ventes : un client satisfait est en général moins sensible au prix et aux offres des concurrents, achète davantage de produits à l'entreprise et en dit du bien[14]. Globalement, la satisfaction du client est corrélée positivement au retour sur investissement de l'entreprise, aux ventes, à la valeur financière de long terme et à d'autres indicateurs de performance[15].

Notons toutefois que la relation entre satisfaction et fidélité n'est pas linéaire[16]. En cas de mécontentement, il est probable que le client abandonne l'entreprise et diffuse des informations négatives à son entourage et sur le web. En cas de satisfaction moyenne, il peut être fidèle par habitude, mais une offre plus intéressante d'un concurrent peut le conduire à changer de fournisseur. En revanche, un client très satisfait est moins enclin au changement.

Enfin, la satisfaction est également un outil de communication, et les entreprises qui bénéficient d'un bon niveau en la matière le font savoir.

MAIF. En 2015, la MAIF est lauréate pour la onzième année consécutive du premier prix de la relation client dans l'assurance et figure deuxième au classement général, tous secteurs confondus. Ces prix récompensent son niveau de prestation, en particulier la qualité d'accueil, la réactivité, la bonne compréhension des problèmes des clients, et le lien permanent qu'elle entretient avec ces derniers, que la mutuelle appelle « sociétaires ». Elle évoque ce prix dans ses publicités pour convaincre les clients potentiels de la rejoindre, d'autant qu'elle cherche à élargir sa clientèle au-delà de sa cible d'origine qu'étaient les enseignants. La MAIF élabore en outre des contrats simples et transparents qu'elle explique de manière pédagogique[17].

Source illustration : Mutuelle Assurance MAIF.

b) Influencer les attentes des clients

Comment un client forge-t-il ses attentes à l'égard du produit ? À partir de son expérience passée du produit et de ses concurrents, des commentaires faits par son entourage et sur le web, de la communication publicitaire et des promesses des vendeurs[18]. Si les promesses sont excessives, l'entreprise risque de générer des déceptions. Si les promesses sont trop faibles, elle n'attirera pas suffisamment d'acheteurs – mais les rares clients seront satisfaits.

Une difficulté supplémentaire réside dans le fait que les attentes des clients évoluent dans le temps, en fonction des prestations de l'entreprise et de ses concurrents. Au fur et à mesure que le service s'améliore (par exemple, le confort à bord des voitures), les clients deviennent plus exigeants et un niveau de confort qui leur convenait quelques années plus tôt ne suffit plus à les satisfaire. Une étude met en évidence le paradoxe de la satisfaction dans l'industrie des jeux vidéo : on assiste à des améliorations en cascade des consoles conjointement à une guerre des prix. Dans certains cas, il vaut mieux cibler des non-consommateurs avec un produit plus simple comme l'a fait Nintendo avec la Wii[19].

c) Mesurer la satisfaction

Il existe plusieurs méthodes aux résultats complémentaires :

- Les *baromètres* (voir zoom) permettent de connaître la satisfaction moyenne de la clientèle, d'analyser son évolution dans le temps ou de comparer différents points de ventes ou régions. Il convient de se soucier également de la performance des concurrents : un responsable qui s'enorgueillit d'un taux de satisfaction de sa clientèle de 80 % aura une autre perception s'il sait que son concurrent principal atteint 90 % ! La satisfaction est toujours relative. Ainsi, une banque peut interroger ses clients sur les comptes qu'ils détiennent dans d'autres établissements et mesurer le niveau de satisfaction à leur égard. Il importe aussi d'évaluer « la part de portefeuille » du client, c'est-à-dire le taux des dépenses qu'il consacre à la marque : plus les clients évaluent positivement la marque en termes de satisfaction, plus ils ont tendance à dépenser pour elle[20].
- Le *taux de départ* à différentes étapes du parcours client permet de repérer les dysfonctionnements et les « incidents critiques » qui conduisent le client à changer de fournisseur ; on peut ensuite classer ces incidents et mesurer leur influence quantitative sur la perte des clients. Cette méthode ne permet pas tant de connaître la satisfaction générale à l'égard de l'entreprise que de repérer les problèmes majeurs et leurs conséquences.
- Les *clients mystères* évoqués dans le chapitre 3 évaluent la conformité de la prestation aux normes établies par l'entreprise et permettent plutôt une mesure de la qualité que de la satisfaction.

1.3. La fidélité

Nous l'avons déjà souligné : l'objectif ultime des démarches centrées vers la satisfaction vise à garder les clients. Or, ceux-ci ont différents degrés de fidélité à l'égard des marques, des magasins et des entreprises. Nous reprenons la définition d'Oliver[21].

La ***fidélité*** est un « engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat ».

On distingue la *fidélité comportementale*, qui consiste à racheter la même marque à plusieurs reprises, et la *fidélité attitudinale*, fondée sur un profond attachement à la marque[22]. La fidélité comportementale peut soit s'expliquer par une forte fidélité attitudinale, soit résulter de facteurs situationnels liés à l'habitude ou à la mise en avant du produit en magasin : on parle alors d'inertie des comportements, qui peut être remise en cause dès qu'un concurrent présente une offre plus attractive. Il faut toutefois noter que les deux sont liés et que les modèles comportementaux fondés sur l'accumulation des actes d'achat permettent de bien prédire les achats futurs et l'engagement dans la marque[23].

Les coûts de changement instaurés par certaines entreprises peuvent favoriser la fidélité comportementale[24]. Les clients hésitent alors à changer de fournisseur car cela impliquerait des coûts financiers, du temps de collecte d'information ou la perte d'avantages liés à la fidélité. Ainsi, il est coûteux en temps et en argent de changer d'opérateur de téléphonie mobile si l'on a pris un engagement sur plusieurs mois. Il faut par ailleurs également résilier les systèmes de prélèvement bancaire automatique.

Plusieurs approches permettent de favoriser la fidélité de la clientèle. Nous les étudierons tout au long de ce chapitre.

zOOm **Les baromètres de mesure de la satisfaction**

Pour connaître le niveau général de satisfaction et suivre son évolution dans le temps, les entreprises effectuent des enquêtes régulières auprès d'un échantillon représentatif de la clientèle. Ces baromètres reposent en général sur un questionnaire administré par e-mail ou par téléphone, dans lequel on demande aux personnes interrogées d'exprimer leur avis sur le dernier produit ou service consommé. Pour mesurer la satisfaction et non l'image générale de l'entreprise, on se concentre sur une expérience d'achat donnée. Il est également utile de poser des questions similaires sur les concurrents. Les entreprises optent en général pour des indices de satisfaction simples permettant des comparaisons transversales (en interne entre pays, régions ou agences, en externe avec les concurrents) ou longitudinales (évolution dans le temps).

La satisfaction se mesure soit directement par une seule question globale, soit indirectement à travers différents critères de satisfaction identifiés au préalable. La seconde option est plus longue et plus complexe, mais aussi plus riche d'enseignements. Elle intègre sur chaque point des questions relatives à l'importance du critère pour le client et au degré de performance perçue sur ce critère. Il est également utile de mesurer *l'intention de réachat* et *l'intention de recommander l'entreprise ou la marque* à des amis et des collègues.

Selon Frederick Reichheld, cette dernière question suffit. Il évoque l'expérience de la société Rent A Car qui est passée d'un baromètre de 18 à 2 questions, la première sur la qualité de l'expérience de location de voiture, la seconde sur la probabilité de revenir chez ce loueur. Reichheld préconise de mesurer l'intention de recommander l'entreprise à ses amis sur une échelle de 0 à 10, puis de calculer le *score net de promotion* égal à la somme des « promoteurs » de la marque (scores de 9 et 10) moins les « détracteurs » (0 à 6). Le calcul n'intègre pas les consommateurs ayant coché les niveaux 7 et 8, appelés les « passifs ». La plupart des entreprises obtiennent un score net de promotion de 10 à 30 %, mais les meilleures dépassent 50 %, comme Amazon (76 %) ou Apple (71 %). De nombreuses grandes entreprises, comme American Express ou Microsoft, ont utilisé cet indicateur et, chez GE, 20 % du bonus des managers est indexé sur ce score. À partir de cette méthode, Philips a décidé de se concentrer sur la manière d'impliquer les promoteurs et de résoudre les problèmes de détracteurs. Il a ainsi mis en place un plan d'action pour inciter les clients ayant envie de recommander la marque à le faire réellement dans des témoignages enregistrés.

Cette méthode a toutefois essuyé quelques critiques, du fait d'un support scientifique insuffisant mais aussi parce que différents schémas de réponse peuvent aboutir au même score global. Par exemple, si l'on a 20 % de promoteurs, 80 % de passifs et 0 % de détracteurs, la situation est très différente d'un schéma avec 60 % de promoteurs, 0 % de passifs et 40 % de détracteurs.

D'autres approches existent. On peut par exemple utiliser une échelle à support sémantique indiquant des termes distincts correspondant aux différents niveaux de satisfaction et d'insatisfaction. L'échelle de Chandon et Bartikowski en est un bon exemple et elle présente, en outre, l'avantage d'intégrer la notion de zone d'indifférence correspondant à un niveau de satisfaction moyen. Il s'agit de demander aux répondants de « cocher l'énoncé qui correspond le mieux au service reçu » parmi les termes : intolérable, insatisfaisant, minimum tolérable, suffisant, normal, acceptable, comme désiré, idéal, excellent. L'échelle permet ensuite de répartir les répondants en « satisfaits », « indifférents » et « insatisfaits ».

Sources : Gilles N'Goala, « Vers une nouvelle génération de CRM », *Décisions Marketing*, n° 45, 2007, p. 35-46 ; Jean-Louis Chandon et Boris Bartikowski, « Une échelle ordinale permettant de classer les répondants entre satisfait, indifférent et insatisfait », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 1, 2004, p. 39-54 ; Joëlle Vanhamme, « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 55-86 ; Fred Reichheld, *Ultimate Question: For Driving Good Profits and True Growth*, Cambridge : Harvard Business School Press, 2006 ; Timothy Keiningham, Lerzan Aksoy, Bruce Cooil et Tor Andreassen, « Linking Customer Loyalty to Growth », *MIT Sloan Management Review*, été 2008, p. 51-57 ; Suhail Khan, « How Philips Uses Net Promoter Scores to Understand Customers », *HBR Blog Network*, 10 mai 2011 ; Robert East, Jenni Romaniuk et Wendy Lomax, « The NPS and ACSI: A Critique and an Alternative Metric », *International Journal of Market Research*, vol. 53, n° 3, 2011, p. 327-45 ; Jenny van Doorn, Peter Leeflang et Marleen Tijs, « Satisfaction as a Predictor of Future Performance: A Replication », *International Journal of Research in Marketing,* vol. 30, septembre 2013, p. 314-18.

1.4. La qualité

Il existe un lien étroit entre la qualité de l'offre, d'une part, et le niveau de satisfaction et de fidélité de la clientèle, d'autre part. Mais comment définir la qualité ? Certains évoquent la « conformité aux spécifications », une « absence d'écart », une « adaptation parfaite à

l'usage », etc. L'Association américaine du contrôle et de la qualité a proposé la définition suivante, aujourd'hui adoptée mondialement :

La ***qualité*** englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites.

Cette définition est formulée dans une optique résolument marketing, et ce dernier joue un rôle clé en la matière[25]. En réalité, la qualité est l'affaire de tous, tout comme le marketing doit être l'affaire de tous. Une étude sur la qualité perçue à l'égard des sites de vente en ligne montre que celle-ci dépend de la facilité d'utilisation du site, de la qualité de l'information et de la diversité des produits commercialisés, de la fiabilité des services (délais de livraison, SAV), du design du site, et de la confidentialité des données personnelles associée à la sécurité[26].

Il faut toutefois distinguer la *qualité de conformité* de la *qualité de performance.* À l'évidence, une Mercedes Classe C a une qualité de performance supérieure à une Logan. Pourtant la qualité de conformité peut être identique si le produit répond aux engagements pris et si les clients sont, dans les deux cas, satisfaits.

Il existe un lien entre la qualité de l'offre et la rentabilité de l'entreprise. Un niveau supérieur de qualité entraîne en général une satisfaction plus forte des clients et autorise un prix plus élevé. La qualité semble déterminante pour la création de valeur. C'est pourquoi les entreprises qui mettent en place un programme qualité accroissent souvent leurs bénéfices[27].

2. Maximiser la valeur à vie de la clientèle

Le marketing vise à conquérir et fidéliser des *clients rentables.* Pourtant, toutes les entreprises savent qu'une partie de leur clientèle ne l'est pas. La célèbre règle des 20/80 indique que 20 % des clients engendrent 80 % des profits. Dans certains cas, la répartition est encore plus déséquilibrée car les 20 % les plus rentables génèrent 150 à 300 % des profits, les 10 à 20 % les moins rentables font perdre beaucoup d'argent et les 60-70 % intermédiaires sont au point mort[28].

Les entreprises doivent analyser leur ROC (*Return on Customer*, retour sur clientèle) et étudier avec quelle efficacité elles créent de la valeur à partir de leurs clients et prospects[29]. En effet, les clients les plus rentables sont souvent les moyens plutôt que les gros. Les gros clients exigent en effet des réductions de prix et un service attentif qui finit par coûter cher. Les petits clients paient le prix fort pour un service minimum, mais occasionnent des frais de gestion élevés. Les clients situés à mi-chemin, en revanche, permettent souvent de dégager une forte rentabilité.

2.1. Analyser la rentabilité des clients

Un ***client rentable*** est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage à l'entreprise qu'il ne coûte à attirer, convaincre et servir.

Notons que l'horizon est le long terme, au-delà d'une transaction particulière[30]. On intègre ici l'ensemble des coûts et des revenus enregistrés tout au long de la relation avec un client donné. Or la plupart des entreprises mesurent la satisfaction de leurs clients, mais pas leur

rentabilité. Les banques, par exemple, jugent cette démarche difficile parce qu'un client achète des produits à différents départements. Celles qui ont fait l'analyse ont pourtant été frappées par les résultats obtenus : dans certaines d'entre elles, 45 % des clients ne sont pas rentables[31].

La figure 5.3 présente un schéma d'analyse de rentabilité[32]. Les clients apparaissent en colonne et les produits en ligne. On indique dans chaque case la rentabilité de la vente de chaque produit à chaque client. Ainsi, le client C1 est très rentable du fait qu'il achète P1, P2 et P4. Le client C2 est plus contrasté : l'un des deux produits qu'il achète est rentable, l'autre non. Le client C3, quant à lui, achète en majorité des produits peu rentables. Comment procéder avec les clients C2 et C3 ? L'entreprise peut soit augmenter ses prix de vente, soit supprimer les produits de sa gamme, soit inciter les clients à acheter des produits rentables. En fait, à chaque fois qu'une entreprise se débarrasse d'un client non rentable, elle gagne de l'argent[33]. L'idéal serait même de l'envoyer chez le concurrent !

Les outils comptables de la méthode ABC (*Activity-Based Costing*) permettent de conduire l'analyse de rentabilité des clients[34]. On évalue l'ensemble des revenus générés par le client et l'on déduit tous les coûts. On affecte les coûts directs, comme les coûts de fabrication et de distribution des produits et services, les coûts de traitement des appels téléphoniques du client, les coûts de visite au client, les cadeaux, etc. On affecte également les coûts indirects comme les coûts administratifs, les loyers, les fournitures, aux activités qui les utilisent. Cette méthode calcule ainsi le « coût complet » de chaque client.

Ce genre d'analyse est essentiel pour évaluer correctement la rentabilité des clients et répartir les efforts marketing de manière pertinente[35]. De manière générale, les entreprises doivent consacrer à chaque segment de marché un niveau d'attention cohérent avec sa rentabilité.

FIGURE 5.3 Analyse de rentabilité clientèle/produit

PRODUITS \ CLIENTS	C1	C2	C3	
P1	++		+	Très rentable
P2	+	+		Rentable
P3		–	–	Non rentable
P4	+		–	Mitigé
	Très rentable	Mitigé	Non rentable	

2.2. Mesurer la valeur à vie du client

Pour déterminer quels clients fidéliser et combien investir dans cet objectif, on utilise le concept de valeur à vie du client[36].

La ***valeur à vie d'un client*** correspond à la valeur actualisée des profits réalisés grâce à ce client lors des achats qu'il effectuera auprès de l'entreprise tout au long de sa vie.

Cette valeur atteint parfois plusieurs milliers, voire millions d'euros[37]. Le zoom suivant explicite son mode de calcul : on soustrait les revenus futurs espérés du client des coûts de conquête, de vente et de service, en appliquant un taux d'actualisation (de l'ordre de 10 à 20 % selon le coût du capital et l'attitude face au risque). Ce type d'approche présente l'avantage de privilégier une perspective de long terme.

zoom

Calculer la valeur à vie du client

Les chercheurs et les responsables d'entreprises ont utilisé plusieurs approches pour modéliser et évaluer la valeur à vie du client. Donald Lehmann et Sunil Gupta recommandent la formule suivante pour un client non encore acquis :

$$\text{Valeur à vie} = \sum_{t=0}^{T} \frac{(p_t - c_t) r_t}{(1+i)^t} - CA$$

où : p_t = prix payé par le client au temps *t*

c_t = coût direct du service au client au temps *t*

r_t = probabilité que le client répète son achat ou taux de rétention au temps *t*

i = taux d'actualisation ou coût du capital pour l'entreprise

CA = coût d'acquisition du client

T = horizon temporel pour estimer la valeur à vie du client

Un élément clé de l'évaluation repose sur ce choix d'horizon temporel. Typiquement, un horizon de trois à cinq ans paraît raisonnable.

Gupta et Lehmann illustrent cette approche en calculant la valeur à vie de 100 clients sur dix ans (voir tableau 5.1). Dans cet exemple, le coût d'acquisition moyen est de 40 € par client. En année 0, l'entreprise dépense 4 000 €. Une partie des clients quitte l'entreprise chaque année. La rentabilité nette de ce groupe de clientèle atteint 13 287 € sur 10 ans. La valeur nette à vie des clients, après déduction des coûts d'acquisition, est de 9 287 €, soit 93 € par client.

TABLEAU 5.1 Un exemple hypothétique pour illustrer le calcul de la valeur à vie du client

	Années										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nombre de clients	100	90	80	72	60	48	34	23	12	6	2
Chiffre d'affaires par client		100	110	120	125	130	135	140	142	143	145
Coût variable par client		70	72	75	76	78	79	80	81	82	83
Marge par client		30	38	45	49	52	56	60	61	61	62
Coût d'acquisition par client	40										
Rentabilité totale	–4 000	2 700	3 040	3 240	2 940	2 496	1 904	1 380	732	366	124
Valeur actuelle de la clientèle	–4 000	2 454	2 512	2 434	2 008	1 550	1 075	708	341	155	48

L'utilisation d'un horizon temporel infini pour le calcul évite de faire un choix arbitraire. Dans le cas d'un horizon infini, on montre que si les marges et les taux de rétention restent stables, la valeur à vie d'un client correspond à l'équation suivante :

$$\text{Valeur à vie} = \sum_{t=1}^{\infty} \frac{mr^t}{(1+i)^t} = m\frac{r}{(1+i-r)}$$

où : *m* = marge

En d'autres termes, la valeur à vie est égale à la marge *m* multipliée par la marge multiple [*r*/(1+*i*-*r*)]. Le tableau 5.2 montre la marge multiple pour plusieurs niveaux des paramètres *r* et *i*. Il met en évidence une manière simple de calculer la valeur à vie : par exemple, si le taux de rétention de la clientèle est de 80 % et le taux d'actualisation de 12 %, la marge multiple est égale à 2,50 et la valeur à vie d'un client actuel correspond à sa marge annuelle multipliée par 2,5.

Sources : Sunil Gupta et Donald Lehmann, « Models of Customer Value », *in Handbook of Marketing Decision Models*, Berend Wierenga (éd.), Berlin : Springer Science and Business Media, 2007 ; Sunil Gupta et Donald Lehmann, « Customers as Assets », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 17, n° 1, hiver 2006, p. 9-24 ; Sunil Gupta et Donald Lehmann, *Managing Customers as Investments*, Upper Saddle River : Wharton School Publishing, 2005 ; Peter

Fader, Bruce Hardie et Ka Lee, « RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 42, n° 4, 2005, p. 415-430 ; Sunil Gupta, Donald Lehmann et Jennifer Ames Stuart, « Valuing Customers », *Journal of Marketing Research*, vol. 41, n° 1, 2004, p. 7-18 ; Werner Reinartz et V. Kumar, « On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 64, 2000, p. 17-35.

TABLEAU 5.2 Les marges multiples

Taux de rétention	Taux d'actualisation			
	10 %	12 %	14 %	16 %
60 %	1,20	1,5	1,11	1,07
70 %	1,75	1,67	1,59	1,52
80 %	2,67	2,50	2,35	2,22
90 %	4,50	4,09	3,75	3,46

2.3. Conquérir et fidéliser

Il ne sert à rien de conquérir des clients à grands frais si le coût de conquête dépasse les revenus qu'ils génèrent et s'ils partent ensuite rapidement. De nombreux concurrents approchent les clients et leur font des offres comparables, sinon plus avantageuses. Le rôle du marketing est à la fois de conquérir de nouveaux clients, d'éviter qu'ils ne partent et de gérer la dynamique de fidélisation.

EASYJET. La clientèle d'affaires est stratégique pour les compagnies aériennes puisqu'elle représente un segment en croissance et leur assure des revenus élevés et réguliers. Pour rivaliser avec les compagnies classiques et attirer cette clientèle, les compagnies *low cost* ont développé des offres très compétitives. easyJet a par exemple lancé en 2010 son offre business conçue autour de nouvelles destinations d'affaires, de tarifs flexibles, de sièges réservés et de services tels qu'un enregistrement dédié, un embarquement rapide ou la possibilité d'avoir un bagage en soute gratuit. Cette politique lui a permis de franchir la barre des 10 millions de passagers d'affaires en 2012. Plus récemment, l'entreprise a mis au point une nouvelle offre pour fidéliser cette clientèle qui représente désormais plus de 25 % de ses passagers. Il ne s'agit ni de points ni de billets gratuits. La compagnie propose en revanche à ses clients fréquents des services additionnels : changer de vol sans frais supplémentaires, mettre à disposition un numéro de téléphone dédié à leur service, ou offrir de rembourser la différence de prix lorsqu'un concurrent propose un tarif moins élevé[38].

a) Conquérir de nouveaux clients

Conquérir de nouveaux clients coûte cher dans nos sociétés de consommation saturées et dans nos économies à faible croissance. Cette démarche passe par la communication en ligne et hors ligne, par la force de vente, par des opérations de promotion, etc. Chaque méthode s'accompagne de coûts d'acquisition différents. Une étude a montré que les clients recrutés grâce à une réduction de prix de 35 % ont une valeur à vie inférieure de moitié par rapport à ceux conquis au prix habituel[39]. En effet, les consommateurs attirés par une promotion sont davantage sensibles au prix et donc aux sollicitations des concurrents. De plus en plus d'entreprises offrent par ailleurs des traitements de faveur, habituellement destinés à leurs clients fidèles, pour recruter de nouveaux clients (invitation à des ventes

privées, accès à un salon premium d'aéroport, etc.). Malgré son attrait, cette pratique peut être à l'origine d'un phénomène de résistance se traduisant par le rejet de la marque ou, au contraire, favoriser l'adoption de comportements opportunistes[40].

b) Limiter les départs

La conquête de nouveaux clients ne suffit pas, il faut ensuite les garder. De nombreuses entreprises souffrent d'un taux de défection (ou taux de *churn*) élevé : en 2012, 26 % des individus avaient déclaré avoir changé d'opérateur de téléphonie mobile et 21 % de banque de détail ; quant à l'entreprise Meetic, elle a perdu 12 % de ses abonnés[41]. Pour réduire le taux de défection, l'entreprise doit procéder en trois temps :

- *Définir et mesurer le taux de fidélité.* Pour un magazine, il peut s'agir du taux de réabonnement ; pour un club sportif, du pourcentage de réinscriptions.
- *Connaître les différentes raisons de départ et identifier celles auxquelles elle peut remédier.* Rien ne peut empêcher les départs pour cause de déménagement ou de faillite, mais l'entreprise peut intervenir lorsqu'ils sont liés à un mauvais service, des produits déficients ou des prix trop élevés.
- *Comparer le profit perdu* (égal à la valeur à vie des clients partis) avec les investissements nécessaires pour réduire le taux de défection.

> **SFR.** Pour faire face à l'arrivée de l'opérateur de téléphonie *low cost* Free et limiter un taux de *churn* élevé, SFR a fait migrer en 2013 75 % de ses clients vers des forfaits moins chers. Cette stratégie lui a permis de gagner 330 000 clients supplémentaires contre une perte de 15 000 clients pour Bouygues Telecom et 119 000 pour Orange. La marque *low cost* Red de SFR, qui apparaît comme une offre de rétention, compte désormais près d'1,5 million d'abonnés. Les clients ont exprimé leur satisfaction en lui restant fidèles, avec un taux de désaffection divisé par deux[42].

c) Piloter la dynamique de fidélisation

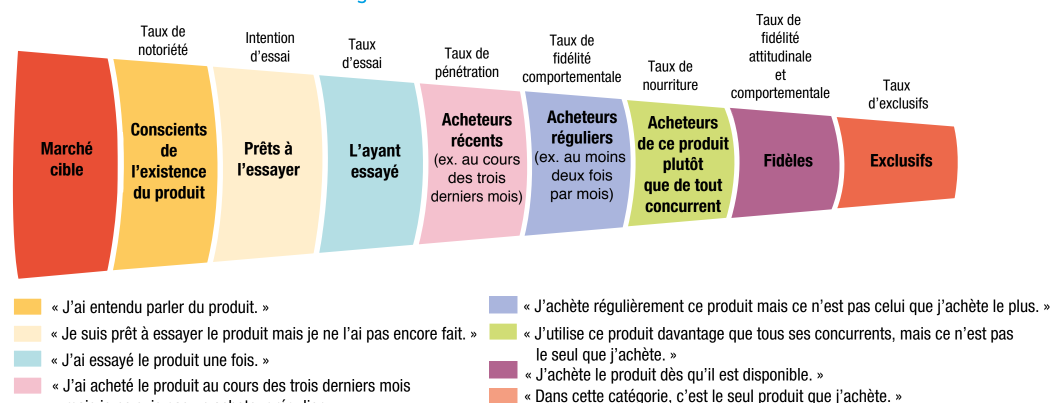
La figure 5.4 schématise, sous la forme d'un entonnoir, les principales étapes pour conquérir et fidéliser les clients. Elle incite à mesurer le pourcentage de la cible potentielle qui se situe à chaque étape du processus, depuis la conscience de l'existence du produit jusqu'à une fidélité répétée et exclusive. Les clients doivent passer successivement par ces étapes avant de devenir des clients réguliers.

En calculant les *taux de transformation* d'une étape à l'autre, le responsable marketing peut repérer les obstacles à la construction d'une base de clientèle fidèle. Si le pourcentage de ceux qui ont effectivement essayé le produit est beaucoup plus faible que la part de ceux qui étaient prêts à le faire, par exemple, cela signifie que le produit n'est pas suffisamment présent ou visible en magasin, ne donnant pas l'occasion aux clients intéressés de l'essayer.

L'entonnoir marketing met également en évidence l'importance de bien traiter les clients actuels. Les clients fidèles constituent le *capital relationnel de l'entreprise,* valorisé financièrement lors des reventes d'entreprises. Il faut avoir en tête les données ci-dessous :

- Acquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que satisfaire et fidéliser les clients actuels. Il est très difficile de convaincre un client satisfait de changer de fournisseur.
- En moyenne, une entreprise perd chaque année 10 % de ses clients.
- Un accroissement de 5 % de la fidélité des clients fait croître les profits de 25 % à 85 % selon les secteurs et les entreprises.

FIGURE 5.4 L'entonnoir marketing



- La rentabilité d'un client tend à augmenter en fonction de l'ancienneté de sa relation avec l'entreprise. En effet, un client fidèle coûte moins cher à servir, achète davantage, diffuse un bouche à oreille positif et est parfois prêt à payer plus cher.

d) Piloter le portefeuille de clients

Pour développer le portefeuille de clients, il faut gérer les différents types de clientèle de manière distincte, d'autant que leur rentabilité et leur potentiel de croissance diffèrent sensiblement[43]. On peut recourir à plusieurs stratégies :

- *Réduire le taux de départ* en repérant les clients concernés avant leur départ et en formant le personnel à mieux les satisfaire.
- *Accroître la longévité des relations* avec les clients en les gardant plus longtemps.
- *Faire croître chaque client* en raisonnant à partir de « la part de portefeuille du client » ; on peut vendre aux clients plusieurs produits distincts en faisant de la vente croisée (*cross selling*) ou les faire monter en gamme (*up selling*). Louis Vuitton, par exemple, à l'origine spécialisé dans la maroquinerie de luxe, a développé une activité de haute joaillerie et peut ainsi vendre ses bijoux à ses clients fidèles. Il faut toutefois manier la vente croisée avec soin, car elle n'est pas rentable si le client exige beaucoup de service pour chaque produit vendu, retourne les produits, privilégie les promotions ou limite sa dépense totale[44].
- *Abandonner les clients peu rentables ou les transformer en clients rentables*[45] : par exemple les encourager à acheter en plus grande quantité, leur vendre des versions simplifiées du produit, les faire renoncer à certains services ou, à l'inverse, leur facturer l'ensemble des services. Cette pratique est largement répandue dans certaines banques et agences de voyages ou chez certains opérateurs de téléphonie. Dans certains cas, cependant, les clients « gratuits », qui bénéficient de services à moindre prix ou gratuitement et qui sont subventionnés par le reste du portefeuille clients, peuvent créer des effets de réseau positifs qui contribuent à la valeur du service total[46]. C'est par exemple le cas pour les services de rencontre, dans les cabinets de recrutement, dans les boîtes de nuit où les filles entrent gratuitement afin d'attirer davantage de garçons, etc.
- *Concentrer les efforts sur les clients à forte rentabilité* à travers des cartes d'anniversaire, des cadeaux, des invitations à des événements sportifs ou artistiques, etc.

PAYPAL. L'entreprise californienne, à l'origine créée pour faciliter les achats sur eBay, dispose d'un portefeuille de 152 millions d'utilisateurs actifs dans le monde, dont six millions en France. Le volume de paiements traité dépasse 200 milliards de dollars et a augmenté de 26 % en 2013, bien que 34 % des comptes demeurent inactifs. PayPal doit également faire face à la nouvelle offre Apple Pay, forte de ses 800 millions de comptes iTunes. Elle a donc créé de nouvelles prestations pour inciter ses clients à utiliser réellement leur compte, et à faire décoller le nombre de transactions par utilisateur ainsi que leur montant moyen. Historiquement, PayPal est un site de paiement en ligne sécurisé dont l'objectif est d'éviter d'indiquer ses coordonnées bancaires sur le web. L'entreprise a créé une application qui autorise les transferts d'argent entre particuliers *via* Internet ou leur téléphone mobile. Une autre application permet de rassembler l'argent d'un cadeau réalisé à plusieurs : pour éviter d'avoir à courir après les retardataires, le programme calcule la part de chacun et collecte les sommes. L'entreprise a même mis au point une carte de crédit utilisable en magasin et associée à des possibilités de crédit à la consommation. Plus récemment, PayPal a lancé une expérimentation de paiement par mobile avec une trentaine de commerces dans la ville de Nancy, système déjà mis en place avec les enseignes McDonald's et Uber. Cette solution permet de payer grâce à un système de photo qui apparaît sur le terminal du commerçant et qui permet l'identification des clients, ou *via* une application qui génère un code que le client donne au commerçant[47].

2.4. Mettre en place une politique de fidélisation

Les entreprises qui souhaitent nouer des relations fortes avec leurs clients disposent de différents leviers d'actions (voir check-list). Nous nous concentrerons ici sur trois activités marketing qui accroissent la fidélité et la rétention de la clientèle.

Les huit manières de nouer des relations fortes avec les clients

- Proposer des produits, des services et des expériences de qualité.
- Faire participer tous les services de l'entreprise à la gestion de la satisfaction et de la fidélité.
- Prendre en compte la voix du client dans chaque décision en essayant d'identifier les attentes et les besoins formulés, ainsi que les non-dits.
- Élaborer et rendre accessible une base de données sur les besoins, les préférences, les contacts, la fréquence d'achat et la satisfaction de chaque client.
- Permettre aux clients de contacter facilement le personnel de l'entreprise pour lui exprimer ses besoins, ses impressions et ses motifs de plainte.
- Évaluer le potentiel des programmes de fidélisation et des clubs marketing.
- Valoriser les employés les plus performants dans la prestation au client.
- Faire participer les clients à la vie de la marque : co-création, communautés, etc.

a) Interagir de manière directe avec les clients

Mettre en relation directe les clients et les employés est à la fois informatif et motivant : cette démarche montre directement l'impact positif des produits et services de l'entreprise, fournit des informations pertinentes aux employés et favorise l'empathie. Des recherches ont montré que la brève visite d'un étudiant boursier peut multiplier par quatre la productivité des employés chargés de lever des fonds pour les bourses au sein de l'université, et que la photo d'un patient incite des radiologues à améliorer la qualité de leur diagnostic de 46 %[48]. L'écoute des clients est essentielle, encore faut-il ensuite privilégier leur point

de vue et leur intérêt lors des prises de décision[49]. Pour les e-commerçants, huit leviers relationnels permettent d'interagir avec les clients et d'accentuer leur fidélisation : le design, le choix, le contact, le respect de la vie privée et des informations personnelles sur le client, la customisation, le respect des engagements, l'interactivité et la communauté[50].

b) Développer des programmes de fidélisation

Ces programmes récompensent la fidélité, soit de manière transactionnelle (réductions de prix, promotions spéciales), soit de manière relationnelle (rencontres, événements et informations spécifiques).

Source illustration : www.ugc.fr.

UGC ILLIMITÉ. Pour pallier la baisse de fréquentation des salles de cinéma et résister à la concurrence du groupe Gaumont Pathé, UGC a fait évoluer son programme de fidélité. Après avoir proposé la carte illimitée qui permet d'avoir accès à la totalité des films en salle dans tous les cinémas UGC, à n'importe quelle séance et pour 20 € par mois, UGC propose désormais une carte de fidélité destinée à l'ensemble de ses clients, abonnés ou non, qui permet de cumuler des points à chaque visite, lors de la réservation de places de cinéma, de l'achat de pop-corn et autres confiseries en salle, etc. Ces points de fidélité peuvent ensuite être échangés contre des cadeaux : affiches de films, confiseries, places de cinéma ou, pour les abonnés, laissez-passer à certaines expositions et mensualités gratuites. L'objectif de cette politique de fidélisation est d'augmenter la fréquentation de ses salles, de la rendre plus régulière et d'accroître la diversité des films vus, tout en enrichissant la connaissance de l'entreprise sur sa clientèle[51].

Les programmes de fidélisation permettent de valoriser le client, qui a le sentiment d'être traité de manière particulière, ce qui renforce son lien affectif à la marque[52] : les clients interprètent les actions marketing que l'entreprise met en place à leur intention et en déduisent leur « statut perçu » qui, à son tour, influence la qualité de la relation à la marque ou à l'enseigne[53]. Le traitement de faveur dont bénéficient les clients fidèles, à travers l'accès à des caisses spéciales, à des ventes privées, à des retouches gratuites, peut favoriser l'attachement à l'entreprise et stimuler un bouche à oreille favorable. Cette pratique doit toutefois être réalisée de manière segmentée car certains clients sont gênés par les privilèges qu'on leur octroie, tandis que d'autres les recherchent[54].

Il existe différents types de programmes de fidélisation, les plus courants étant probablement les programmes de fréquence et les clubs.

Les *programmes de fréquence* sont destinés à récompenser les clients qui achètent souvent et beaucoup. Ainsi, toutes les compagnies aériennes ont mis en place des programmes offrant des avantages à leurs clients réguliers. Il en est de même pour les chaînes d'hôtels, les loueurs de voitures et de nombreux commerçants. Certaines entreprises élargissent l'audience de leurs programmes en se rapprochant d'autres enseignes. Ainsi, la banque BCP, leader sur le marché de la communauté portugaise en France, s'est associée avec la compagnie aérienne portugaise TAP pour proposer une carte de crédit comarquée dont l'utilisation donne des points transformables en billets d'avion[55]. Ces alliances favorisent la multifidélité à plusieurs entreprises : la fidélité n'est alors plus construite autour d'une marque, mais d'un programme et d'un système de récompense dont les sponsors sont multiples.

5.1 Cas d'entreprise

Flying Blue, un programme de fidélisation multidimensionnel

Pour faire face à la concurrence à la fois du rail (Eurostar, TGV) et de l'aérien (*low cost*, Lufthansa) et fort du constat que le programme de fidélité est l'un des premiers critères de choix pour une compagnie aérienne, Air France-KLM a renforcé son offre Flying Blue. Premier programme de fidélité européen avec plus de 21 millions d'adhérents, il s'appuie sur un principe simple : chaque vol procure au passager un certain nombre de miles dont il peut bénéficier à vie et qui lui permettent d'obtenir des services ou des billets gratuits. Les vols en classe affaires et en première classe sont particulièrement privilégiés, d'autant que la clientèle d'affaires représente les deux tiers des clients fidèles d'Air France-KLM.

Flying Blue se construit autour de quatre niveaux, en fonction du nombre de miles cumulés : Ivory, Silver, Gold et Platinum. Les clients Platinum, à savoir ceux ayant accumulé le plus de miles (70 000 Miles-Statut et 90 000 si l'on réside en France ou à Monaco), bénéficient de nombreux avantages comme le statut prioritaire sur les listes d'attente, l'accès aux salons privés de la compagnie dans les aéroports, les services gratuits wi-fi, fax et Internet, le transfert gratuit, l'obtention prioritaire des bagages ou des autorisations d'excédents. Leur statut est pérennisé pendant dix ans.

Les offres de ce programme traduisent le positionnement haut de gamme de la compagnie. Elles permettent non seulement d'augmenter la part de passagers, mais aussi de créer un lien relationnel grâce à une meilleure connaissance et compréhension des clients. Après avoir constaté que le niveau d'attente en termes de service s'accroît avec le taux de fréquence, Air France-KLM a développé un ensemble de e-services, dont le système Recovery qui permet d'atténuer l'impact des incidents (retard, changement d'appareil) sur les clients les plus fidèles : ceux-ci sont informés par SMS ou e-mail et se voient proposer en priorité des solutions pour gagner du temps et préserver leur confort. L'entreprise a également développé le premier réseau social de voyageur, Bluenity, et conçu des applications pour mobile. On personnalise ainsi le service. Cette politique permet au groupe de mener de nombreuses campagnes d'e-mailing, qu'elles soient promotionnelles (offres tarifaires) ou relationnelles (adaptées au cycle de vie du client), dont la performance se retrouve renforcée par le maintien de l'envoi des courriers traditionnels. Cette stratégie lui permet de proposer une offre adaptée et personnalisée à chaque client.

Source illustration : carte Flying Blue référence DXVO-P0400020. © Philippe Delafosse / Air France.

Pour résumer, Flying Blue s'articule autour de trois dimensions : la dimension transactionnelle qui vise à récompenser les bons clients grâce aux miles cumulés, la dimension relationnelle qui permet d'accompagner les clients grâce à des services personnalisés (choix du siège, du menu), et la dimension statutaire qui crée une zone de non-retour, la progression dans le statut et les services additionnels faisant craindre aux usagers un risque de déclassement. Récemment rendu accessible aux passagers de la compagnie *low cost* d'Air France, Transavia, ce programme cherche à maintenir la compétitivité du groupe dans un environnement à forte intensité concurrentielle.

Sources : Frédéric Jallat et Isabelle Birem, « Le service client comme levier de performance et de différenciation concurrentielle : le cas Flying Blue », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 75-77 ; Ed Peelen, Frédéric Jallat, Eric Stevens et Pierre Volle, *Gestion de la Relation Client*, Pearson Education, Paris, 3e édition, 2009 ; www.airfrance.fr ; *Marketing Direct*, février 2009.

Les *clubs* sont également un excellent moyen de nouer des relations avec et entre les clients (voir cas 5.2 sur Harley Davidson). Selon les cas, l'appartenance au club est obtenue dès l'achat du premier produit, réservée aux bons clients, ou accessible moyennant un droit d'entrée. Les clubs ouverts sont efficaces pour constituer une base de données ou prendre des clients aux concurrents, mais les clubs plus fermés permettent de construire des

relations de fidélité à long terme. Ils sont alors réservés aux clients qui représentent la part la plus importante de l'activité.

On peut distinguer les programmes de fidélisation[56] en fonction des efforts réclamés aux clients (durée, intensité, seuils à atteindre, etc.), du type de gratifications (transactionnelles ou relationnelles), du système de gratifications (immédiates ou différées, d'un seul type ou diverses) et du nombre de marques concernées (programmes mono- ou multimarques).

Bénavent et Meyer-Waarden soulignent qu'il existe trois types de programmes de fidélisation[57] :

- La première catégorie cherche à accroître ou à maintenir les achats des clients en renforçant l'engagement et la confiance en l'entreprise, en développant des barrières à la sortie et en encourageant le réachat. C'est l'approche adoptée par les programmes de fidélisation monosponsor de la grande distribution (Carrefour, Leclerc), qui encouragent les clients à multiplier leurs achats à travers des bons d'achat ou des points. La valeur de la récompense oscille entre 0 et 2 % du montant acheté. Ces programmes proposent essentiellement des récompenses monétaires et varient peu les propositions en fonction de la clientèle et de son volume d'achat.

Franprix. Déjà attractive en termes de prix, mais en forte concurrence avec les autres enseignes de proximité, Franprix a décidé de lancer en 2013 un programme de fidélité intitulé « Ma carte Franprix ». Gratuite, cette carte est distribuée en magasins et s'active sur Internet. Chaque passage en caisse permet de cumuler des euros. Elle fonctionne comme un système de cagnotte et non comme un cumul de points classique. Elle permet d'obtenir jusqu'à 50 % de remise fidélité sur une sélection de produits de marques nationales et, systématiquement, 5 % sur les produits du quotidien de la marque du distributeur Leader Price. L'enjeu est de mieux connaître sa clientèle pour mieux la servir et la fidéliser. Relayé par son catalogue distribué à un million d'exemplaires, ce programme est un moyen de renforcer le taux de fréquentation de ses magasins[58].

- Le deuxième type de programme de fidélisation a pour finalité de gérer l'hétérogénéité des clients et constitue un instrument de discrimination des actions marketing. Ainsi, les compagnies aériennes segmentent leur clientèle selon le nombre de « *miles* » parcourus dans l'année, en proposant des cartes différentes associées à des avantages distincts (voir cas 5.1). Cette deuxième catégorie de programme offre essentiellement des avantages non monétaires et différés dans le temps, pour une valeur située entre 6 et 24 % du montant acheté.
- Un troisième type de programme, émanant d'entreprises de la distribution et des services, propose une stratégie similaire à la précédente, mais pour des montants moindres (valeur située entre 2 et 6 % du montant acheté).

c) Créer des liens institutionnels

Dans les activités business-to-business, la fidélisation peut se concrétiser par le biais de dispositifs institutionnels qui permettent au client de passer automatiquement commande, de gérer les factures, de piloter les stocks, etc. Les constructeurs automobiles ont ainsi investi des centaines de millions dans des systèmes d'échange de données informatisées (EDI) avec leurs équipementiers. Les clients sont moins enclins à changer de fournisseurs si cette démarche exige de revoir leur fonctionnement interne ou de faire des recherches d'information coûteuses en temps.

2.5. Animer une communauté de marque

Certaines entreprises créent de la valeur pour leurs clients à travers les communautés de marque[59].

Une communauté de marque est une communauté de consommateurs qui s'identifient à la marque et construisent des activités sociales autour d'elle, de manière virtuelle ou réelle[60].

Trois traits caractérisent les communautés de marque :

- une forte connexion ressentie avec la marque, l'entreprise, les produits et les autres membres de la communauté ;
- des histoires, des traditions et des rituels partagés qui donnent du sens à la communauté ;
- une responsabilité morale envers la communauté et ses membres.

Certaines communautés sont soutenues et encouragées par la marque, comme la célèbre HOG d'Harley-Davidson (voir cas 5.2). D'autres émergent des consommateurs eux-mêmes[61], comme le forum en ligne Porsche Rennlist. Des marques aussi diverses que Nutella, Nike, Red Bull, Quicksilver, Citroën ou encore Warhammer disposent aujourd'hui de communautés.

Les événements constituent autant d'occasions de se rencontrer, d'échanger sur la manière d'utiliser la marque ou simplement de partager le plaisir de la consommer entre passionnés. Sur le site web de la communauté ou sur les médias sociaux, on peut mettre des photos de soi en situation de consommation, faire part de son expérience, discuter des produits ou… de tout autre chose. L'entreprise utilise souvent les forums pour faire remonter des idées, générer des contenus en ligne ou des axes de communication, recueillir des suggestions pour améliorer les produits ou tester des projets d'innovation[62] (sur les communautés de marque sur Internet, voir également le chapitre 21).

Les communautés renforcent l'attachement à la marque, la diffusion des informations et, finalement, la fidélité des clients. Plus les membres de la communauté sont impliqués et connectés, plus ils ont tendance à acheter[63]. Les activités de la communauté se substituent parfois en partie à celles que pourrait mettre en œuvre l'entreprise, favorisant ainsi l'efficacité du marketing[64]. À partir d'un travail expérimental de terrain, trois chercheurs ont analysé comment les communautés de marque créent de la valeur en fonction des relations entre les membres, de la gestion de l'image, de l'engagement dans la communauté et de l'utilisation de la marque (voir check-list).

Mais les communautés renforcent aussi le pouvoir des consommateurs, qui n'hésitent pas à commenter, et parfois à critiquer, les actions marketing réalisées. Parce qu'elles créent un groupe d'adeptes passionnés, elles peuvent aussi effrayer le consommateur « moyen » qui ne se sent pas aussi impliqué. C'est pourquoi il importe de les appréhender avec soin[65].

Les spécialistes proposent quelques recommandations pour rendre les communautés de marque les plus efficaces possible[66] :

- *Faire en sorte que les informations échangées arrivent au bon moment* : fixer des horaires pour des discussions thématiques, récompenser les réponses utiles, multiplier les manières d'accéder à la communauté ;
- *Augmenter la pertinence des informations mises en ligne* : maintenir la concentration sur un sujet donné, diviser les forums en catégories, encourager les utilisateurs à présélectionner leurs centres d'intérêt ;

5.2 Cas d'entreprise

La communauté de marque de Harley-Davidson

Source illustration : © Getty Images / Nicholas J. Reid.

Fondée en 1903 à Milwaukee, Harley-Davidson a frôlé deux fois la faillite. Elle est aujourd'hui l'une des marques de motos les plus célèbres et les plus rentables. Dans les années 1980, ses difficultés financières l'incitèrent à multiplier des licences hasardeuses pour des articles aussi divers que les cigarettes ou les produits pour maintenir le vin au frais. Les ventes de motos étaient, elles, pénalisées par des problèmes de qualité.

La revitalisation de la marque commença par une amélioration des processus de fabrication et l'introduction de nouveaux moteurs plus performants. Puis, l'entreprise chercha à faire évoluer son image pour sortir de la caricature du gros motard barbu et tatoué. Elle entreprit de séduire les femmes (9 % des acheteurs actuels, contre 2 % il y a 20 ans), puis les jeunes. Harley-Davidson est actif sur les médias sociaux, avec plus de 3,3 millions de fans Facebook. Un fan a ainsi inspiré une vidéo et une campagne Twitter où des motards de tous âges et de tous horizons montrent la diversité des profils de la clientèle et leur fierté partagée de posséder une Harley.

Mais, surtout, Harley-Davidson créa en 1983 une communauté de marque, le Harley Owners Group (HOG), qui rassemble aujourd'hui plus d'un million de membres, dont plus de 10 000 en France. Tout acheteur d'une Harley neuve en concession se voit offrir une adhésion au HOG pendant un an. Chaque concession a sa communauté locale (le *chapter*), organisée sous forme d'association, et prépare pour elle des sorties, des soirées privées et des barbecues. Il s'agit avant tout de se retrouver pour rouler en groupe et partager une passion. Des invitations entre associations locales sont lancées, et des rallyes nationaux et européens sont organisés. Les membres se voient également proposer un magazine, des guides aventures, des manuels de randonnée, des produits d'assurance, des remises dans certains hôtels et des programmes de location.

HOG constitue aujourd'hui un outil essentiel de la relation client mise en place par la marque. On peut même, pour 730 €, devenir membre à vie, prenant quasiment l'engagement de ne jamais changer de marque de moto ! Le concessionnaire joue un rôle essentiel dans ce dispositif. Il s'adapte à la clientèle locale, tel le concessionnaire de Saint-Cloud qui a proposé des week-ends en partenariat avec Relais & Châteaux. En moyenne, un membre HOG dépense 5 700 € en concession, soit 60 % de plus qu'un possesseur de Harley-Davidson non membre du HOG.

Sources : « Le marketing relationnel communautaire de Harley-Davidson – entretien avec François Tarrou, directeur marketing France », *Décisions Marketing*, n° 46, 2007, p. 109-113 ; Bernard Cova, « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de mynutella The Community », *Décisions Marketing*, n° 42, 2006, p. 53-62 ; *Adweek*, 5 mars 2012 et 23 juillet 2012 ; *PRNewswire*, 1er mars 2012 ; www.examiner.com, 1er mars 2012.

- *Élargir la conversation* : faciliter l'expression, ne pas limiter la longueur des réponses, permettre aux utilisateurs d'évaluer la pertinence des textes postés sur le web ;
- *Augmenter la fréquence des échanges d'information :* lancer des concours, recourir aux médias sociaux les plus utilisés, créer des occasions de visiter le site, donner des signes de reconnaissance aux membres les plus utiles.

Check list

Les pratiques de création de valeur au sein des communautés de marque

Relations entre les membres	
Accueil	Accueillir les nouveaux membres, les aider à comprendre la marque et à s'intégrer au sein de la communauté
Empathie	Soutien émotionnel et concret entre les membres, notamment pour les pratiques en relation avec la marque (utilisation des produits, personnalisation) et/ou pour des sujets personnels (situation professionnelle, maladie, décès)
Pilotage	Définir le type de comportements attendus au sein de la communauté
Gestion de l'image de la marque	
Évangélisation	Annoncer les bonnes nouvelles relatives à la marque, inciter à les diffuser
Justification	Déployer les argumentaires justifiant de consacrer du temps et des efforts à la marque, à la communauté et aux personnes externes
Engagement dans la communauté	
Structuration	Reconnaître la diversité de la communauté et souligner les points communs et les différences au sein du groupe
Ancrage	Spécifier les éléments fondamentaux relatifs à l'achat et à la consommation de la marque
Signes symboliques	Transformer les points d'ancrage en symboles et artefacts
Story telling	Décrire en mode narratif le parcours relationnel avec la marque, souvent autour de moments clés fondés sur les points d'ancrage
Utilisation de la marque	
Entretien	Mettre à jour les composantes de la marque et optimiser ses schémas d'utilisation
Personnalisation	Modifier les composantes de la marque et les produits pour répondre aux besoins individuels ou aux attentes d'un segment donné
Relation avec le marché	Piloter les relations avec le reste du marché par des actions à l'attention des membres (messages du type : « vous devriez dire/ne pas dire tel point sur la marque ») ou de l'entreprise (« vous devriez changer/régler tel point »)

Source : adapté de Hope Jensen Schau, Albert Muniz et Eric Arnould, « How Brand Community Practices Create Value », *Journal of Marketing*, vol. 73, 2009, p. 30-51.

2.6. Reconquérir les clients

Notons enfin qu'un client perdu ne l'est pas forcément à jamais. Il est souvent plus facile de reconquérir d'anciens clients, dont on connaît les besoins et les habitudes (si on a gardé les informations dans la base de données), que d'attirer des inconnus[67]. Il faut alors comprendre les causes de la défection et concentrer ses efforts de reconquête sur les clients à la plus forte rentabilité potentielle.

zOOm Programmes de fidélisation et résistance des consommateurs

Si de nombreuses recherches traitent des effets des programmes de fidélité ou de leurs bénéfices perçus par le client, il convient de noter l'émergence de comportements de résistance à leur égard. Une étude conduite auprès de consommateurs met en évidence que les programmes de fidélisation sont moins rejetés pour leurs caractéristiques intrinsèques que pour la contradiction entre leur logique et d'autres mondes (sphère civique, opinion publique) auxquels se réfèrent les consommateurs.

Une autre étude a exploré ce phénomène de rejet et identifié trois types de raisons pour lesquelles certains consommateurs s'engagent dans cette forme de résistance.

- Un manque d'équité dans la relation : le consommateur peut avoir le sentiment que les programmes présentent un faible gain en regard des investissements consentis. Il perçoit la valeur des avantages comme faible, la gamme d'avantages restreinte, le cumul des points lent et les conditions d'éligibilité aux primes restrictives.
- Un rejet psychologique : le consommateur ressent une incitation trop marquée à la consommation et une restriction dans sa liberté de choix. Il a la sensation de procéder à un geste intéressé, non naturel.
- La perception d'une perte de contrôle : le consommateur a l'impression de ne plus maîtriser la situation, que ce soit concernant ses informations personnelles, face à la pression commerciale ou au statut des acteurs (consommateur/distributeur).

Cette volonté de maîtrise de la relation a donné lieu à une démarche inversée de la politique de CRM (*Customer Relationship Management*, voir la section suivante) : le *Vendor Relationship Management* (VRM). Le principe est d'offrir aux consommateurs un ensemble d'outils pour rééquilibrer la relation avec le vendeur. Partant du constat que le CRM génère une relation asymétrique, le VRM cherche à renforcer le rôle des consommateurs dans la relation commerciale, en leur permettant de mieux contrôler leurs données personnelles et les usages qui peuvent en être faits.

Sources : Sylvain Willart, « Le VRM : un nouveau paradigme pour la relation client ? Fondements, principe, opportunités et limites », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 103-120 ; Virginie Pez, « Comprendre les comportements de rejet de certains consommateurs face aux programmes de fidélité », *Décisions Marketing*, n° 68, 2012, p. 37-46 ; Mariem Maalej El Euch et Dominique Roux, « Répertoires de critiques et conflits des mondes : une approche conventionnaliste des programmes de fidélisation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 4, 2012, p. 59-94.

3. Mettre en place un marketing relationnel et un CRM (*Customer Relationship Management*)

Les entreprises sont passées d'un marketing de masse à un marketing de précision conçu pour fidéliser et construire des relations fortes avec les clients. Nous sommes entrés dans l'âge du marketing relationnel[68].

Le ***marketing relationnel*** a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur préférence et leur confiance à long terme. Les clients ou groupes de clients concernés sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise[69].

APPLE. La marque incite les utilisateurs de ses ordinateurs à créer des groupes locaux, qui aident à mieux connaître sa machine, permettent d'échanger des idées et d'obtenir des réductions de prix. Chaque groupe forme une communauté et organise des événements. Il existe plus de 600 groupes de ce type dans le monde, avec des tailles très variables (de 25 à 1 000 membres), qui aident l'entreprise à rester en connexion étroite avec sa clientèle. Le site web d'Apple les recense et permet à tout adepte intéressé de repérer le groupe le plus proche de chez lui[70].

Au cœur du marketing relationnel se trouve la gestion de la relation client qui permet de personnaliser la prestation et de mieux fidéliser le client.

La ***gestion de la relation client*** (GRC ou CRM de l'expression anglaise *Customer Relationship Management*) consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise.

Les *moments de contact* sont toutes les occasions au cours desquelles un client rencontre la marque ou le produit : la consommation, l'observation par hasard du produit, l'exposition au site web ou aux communications de la marque, etc. Pour donner de la chaleur aux sites web, de nombreuses entreprises ont créé des agents virtuels intelligents (AVI), avatars qui permettent d'humaniser le site, de créer un lien générateur de confiance, de favoriser l'immersion dans une expérience d'achat virtuelle, et d'améliorer la qualité de service[71].

Le marketing relationnel s'appuie sur l'économie de l'information, qui peut être différenciée, personnalisée et diffusée à une vitesse record. Mais il faut tenir compte de deux risques importants. D'abord, le pouvoir de l'information est réciproque : les clients, eux aussi, peuvent la diffuser facilement et rapidement, qu'elle soit ou non positive pour l'entreprise. Ensuite, la collecte et la diffusion de l'information sont souvent coûteuses. La mise en place du marketing relationnel s'est souvent appuyée sur des bases de données et des systèmes d'information complexes et onéreux. Après avoir été portés aux nues, les programmes en question sont aujourd'hui dans l'âge de la maturité et du questionnement sur leur rentabilité[72]. Ils sont également soumis à des questions éthiques autour du ciblage comportemental (voir zoom).

zoom — Le ciblage comportemental, une pratique controversée

Les entreprises suivent les comportements de navigation sur Internet et choisissent, en conséquence, quelles publicités afficher. C'est ce que l'on appelle le ciblage comportemental. Cette pratique repose sur les cookies, des nombres, codes et données stockés sur l'ordinateur de l'internaute qui signalent quels sites il a visités, combien de temps il y a passé, quels produits et quelles pages ont été consultés, quels mots ont fait l'objet de recherches, etc.

Les entreprises qui pratiquent le ciblage comportemental sont les réseaux publicitaires en ligne qui sont la propriété des grands moteurs de recherche comme Google ou AOL et des fournisseurs de services sur Internet (les *Internet Service Providers*, ISP). Ils suivent les mouvements des clients sur les dizaines de milliers de sites qui leur sont affiliés. Une personne qui consulte trois sites web sur l'assurance automobile et va ensuite sur un site consacré au sport verra apparaître sur ce site des publicités pour des assurances automobiles. Cette pratique permet de montrer la publicité à des clients spécialement intéressés par le produit ou service. Dans certains cas, ces données comportementales sont croisées avec des informations personnelles que le consommateur aura indiquées sur tel ou tel site (âge, sexe, lieu d'habitation). Microsoft peut par exemple aider un franchisé de la restauration qui cible des femmes citadines actives âgées de 25 à 35 ans dans un quartier donné. Il pourra ainsi leur diffuser ses publicités avant 10 heures du matin, au moment où elles sont les plus susceptibles de prévoir leur sortie du soir et d'envisager de se faire livrer.

Les partisans du ciblage comportemental soulignent que celui-ci participe de l'information des clients en fonction de leurs centres d'intérêt. La publicité est ainsi plus efficace. Microsoft explique que le ciblage comportemental accroît le taux de clic de 76 % sur une publicité en ligne. Les adeptes de ce type d'approches soutiennent également que de nombreux consommateurs seraient moins inquiets s'ils connaissaient précisément le fonctionnement du ciblage comportemental, car il garantit l'anonymat en ne donnant pas aux entreprises la possibilité d'accéder aux données personnelles : les renseignements personnels sont retirés, protégés ou séparés de l'historique de navigation.

Mais les consommateurs sont inquiets face à de telles pratiques : 66 % d'entre eux ne s'estiment pas assez informés sur l'utilisation de leurs données personnelles, 77 % se déclarent dérangés à l'idée qu'une entreprise puisse stocker des informations les concernant et 40 % jugent que les marques et les enseignes ont des comportements intrusifs. En réalité, les réactions des clients face au ciblage comportemental sont paradoxales puisque très peu d'entre eux prennent des précautions ou lisent les chartes de confidentialité avant de remplir les formulaires d'information sur Internet. Comme le montre une étude réalisée par Stéphanie Hérault et Bertrand Belvaux sur les données de géolocalisation, les consommateurs sont réticents à l'idée que l'on utilise de telles données et jugent ce comportement intrusif, mais l'acceptent si les bénéfices des applications proposées et la facilité d'utilisation leur semblent réels.

La réglementation joue un rôle de protection important pour le maintien du caractère privé des informations personnelles, particulièrement en Europe. Les entreprises doivent également adopter des pratiques d'autorégulation afin d'éviter de générer des réactions négatives du public et de préserver leur réputation. Les entreprises présentes sur le web devraient davantage expliciter leur politique en matière de respect de la vie privée et permettre à chacun d'avoir accès à l'information qui le concerne.

Sources : Pierre Volle, « De *1984* à *Minority Report* : Les paradoxes d'une relation client personnalisée – Le cas de la publicité sur Internet », *in* MH. Fosse-Gomez (ed.), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Paris : Eyrolles, 2011, p. 27-46 ; Bernard Pras, « Entreprise et vie privée. La "*privacy paradox*" et comment le dépasser ? » *Revue française de gestion*, n° 224, 2012, pp. 87-94 ; Stéphanie Hérault et Bertrand Belvaux, « *Privacy paradox* et adoption de technologies intrusives : le cas de la géolocalisation mobile », *Décisions Marketing*, n°74, 2014, p.67-82 ; Deborah Golemon et Laurie Babin, « How Marketers are Dealing with the Controversy Surrounding Behavioral Targeting », *International Journal of Business, Marketing and Decision Sciences*, vol. 4, 2011, p. 127-141 ; Alden Hayashi, « How *Not* to Market on the Web », *Sloan Management Review*, hiver 2010, p. 14-15 ; *Wall Street Journal*, 7 décembre 2012 ; *Marketing News*, 15 septembre 2008 ; *Associated Press*, 28 décembre 2006 ; *Brandweek*, 20 octobre 2008 ; *Adweek Media*, 29 juin 2009 ; *Forbes*, 18 janvier 2010.

3.1. Le marketing personnalisé

En fonction des données dont elles disposent sur chaque client, les entreprises peuvent personnaliser les produits, les services, les prix, et les messages de communication. Les exemples sont multiples. Les enseignes de grande distribution envoient des offres promotionnelles personnalisées en fonction de l'historique des achats enregistrés sur les programmes de fidélité. Les banques individualisent les offres de crédit. Les compagnies d'assurance automobile modifient leurs prix en fonction de la voiture et de l'historique des accidents. Les liens sponsorisés Google, mentionnés en haut ou à droite de la page web, à côté des réponses à la recherche, mettent en avant des sites qui ont payé pour apparaître dès que le mot est mentionné dans la recherche de l'internaute. Les chaînes de magasins envoient des SMS en fonction de la localisation du client en temps réel. Les sites de vente en ligne donnent des conseils d'achat personnalisés du type « Les clients qui ont regardé cet article ont également regardé celui-là », qui génèrent 10 à 30 % de leurs ventes.

La personnalisation repose soit sur le contexte du moment (comme la recherche en cours autour du mot « voyage » ou « Rome » sur Internet), soit sur les caractéristiques individuelles du consommateur recueillies dans le passé.

La technologie joue donc ici un rôle essentiel. Les entreprises utilisent l'e-mail, les sites web, les centres d'appels et les bases de données pour nourrir un contact permanent et adapté avec le client. Les *mash ups* sont par exemple des applications composites qui permettent d'associer des informations et des contenus issus de différentes sources[73]. En réunissant les fonctions de géolocalisation et d'autres informations, ils renforcent l'agilité et l'efficacité d'un CRM.

5.3 Cas d'entreprise

Four Seasons : le traitement personnalisé du client

Le groupe Four Seasons est connu pour son service hôtelier de grande qualité, qui s'adresse à une cible de voyageurs aisés. Le groupe a mis les employés au cœur de sa stratégie de fidélisation en confiant un rôle majeur aux personnels en contact avec le client, comme le bagagiste, le concierge et le serveur. Ces derniers doivent véhiculer les valeurs d'accueil et d'hospitalité propres à cette activité de service et construire une relation de qualité avec les clients. La règle d'or imposée par le groupe est de traiter les clients de la même façon que les employés aimeraient être traités eux-mêmes.

Partant du principe que « derrière chaque client, il y a une histoire », Four Seasons a créé un poste d'« historien » dans chaque hôtel. Celui-ci est chargé de noter toutes les informations recueillies sur le client par les différents employés, les femmes de chambre par exemple. Certains clients ont horreur des étages, d'autres, fumeurs, ont besoin d'un balcon, d'autres encore ne supportent pas les draps blancs… Tous ces détails sont conservés dans leurs profils, centralisés au siège du groupe, dans le but d'optimiser le service présent et futur. Cette approche simple et réellement personnalisée a été un fort vecteur de différenciation par rapport aux concurrents.

Malgré l'absence d'un programme de fidélisation au sens classique du terme (pas de points, pas de miles), Four Seasons maintient une relation régulière avec ses clients et leur envoie quatre fois par an un courrier ou un e-mail, selon leur choix, de la part du président du groupe. Un système de carte cadeau d'une valeur de 1 000 € a également été conçu pour récompenser les clients les plus fidèles.

Cette approche, qui consiste à personnaliser au maximum le service et à ne pas traiter les clients comme des numéros, est rendue possible par le fait que l'entreprise ne gère que quelques dizaines de milliers de voyageurs. Les clients sont ainsi plus fidèles à la marque qu'à un programme de fidélisation.

Source : « Gérer la relation client sans programme de fidélisation. Le cas du groupe Four Seasons », *Décisions Marketing*, n° 55, 2009, p. 69-72.

En même temps, il faut éviter l'envoi constant de messages qui agacent ce dernier et ratent leur objectif parce qu'ils ne sont pas vraiment personnalisés. Le contact électronique a des vertus, mais ne doit pas occulter l'importance du contact direct. La relation humaine, même téléphonique, reste sans équivalent pour donner le sentiment au client qu'il est traité de manière spécifique. On peut ainsi attribuer un vendeur attitré aux bons clients[74]. Lorsque ce n'est pas le cas, on peut aider le personnel en contact à adapter son discours en mettant à sa disposition des informations individuelles détaillées sur la clientèle.

Au-delà de la communication, on assiste de plus en plus à la personnalisation des produits en fonction des caractéristiques que le client choisit (voir zoom).

Comme le montre Pierre Volle[75], les clients perçoivent assez bien la personnalisation lorsque celle-ci permet de recevoir des offres promotionnelles adaptées ou de choisir les caractéristiques du produit, beaucoup moins lorsque les tarifs varient selon les individus ou que l'information personnelle est susceptible d'être largement diffusée. La collecte d'informations personnelles est un sujet sensible qui génère parfois des réactions très négatives des clients. Il convient de mettre en place un marketing de la permission, en demandant l'autorisation aux consommateurs de leur adresser des messages marketing : selon le spécialiste Seth Godin, seule cette approche permet de nouer des relations fortes avec les clients car elle respecte leurs souhaits[76].

zoom La personnalisation des produits

Chez BMW, alors que déjà 15 % des clients personnalisaient leur voiture en 2010, l'objectif est désormais d'atteindre les 40 % en 2015. L'entreprise offre 500 combinaisons de rétroviseurs, 1 300 de pare-chocs avant, 9 000 de tableaux de bord et fournit aux nouveaux acheteurs une liaison vidéo pour assister à la naissance de leur voiture en attendant sa livraison. Son système de fabrication et d'approvisionnement optimise le processus de production, réduit les coûts de stockage et évite de procéder à des rabais sur les articles à faible rotation. Les clients ont non seulement tendance à accumuler les options les plus rentables pour BMW et ses concessionnaires, mais sont également plus fidèles.

Dans le passé, les fabricants adaptaient leur offre à chaque client : le tailleur, par exemple, réalisait ses costumes sur mesure. Puis, la révolution industrielle a permis l'avènement de la fabrication à grande échelle. Les entreprises fabriquent des produits standardisés avant qu'ils ne soient commandés et laissent les clients choisir parmi les offres disponibles. La standardisation de la production permet les économies d'échelle.

Aujourd'hui, nous sommes entrés dans l'ère de la customisation de masse où l'entreprise répond aux demandes de chaque client en préparant à large échelle l'adaptation individualisée des produits sur certaines caractéristiques. Cette évolution est rendue possible par la capacité à collecter sur Internet les demandes individualisées des clients et par la flexibilité accrue des usines qui assemblent les produits après la commande. Ces approches inversent la séquence chronologique classique entre fabrication et vente.

Pour adopter de telles méthodes, il faut repérer les caractéristiques du produit sur lesquelles les préférences de la clientèle divergent, assouplir l'organisation et la logistique existantes, et offrir aux acheteurs les moyens d'identifier et de matérialiser leurs *desiderata*. Le consommateur peut ensuite élaborer son propre produit. Ainsi, Mattel permet aux petites filles d'avoir la poupée de leur rêve sur le site de Barbie en choisissant la couleur de ses yeux et de ses cheveux, sa coiffure, ses vêtements et ses accessoires. Mars offre la possibilité de choisir la couleur et l'emballage de ses M&M's et d'y apposer un message personnel. Levi's permet de trouver des jeans tenant compte de la largeur de hanches et de choisir le type de coutures intérieures. Laguiole propose de choisir le manche, la lame et la gravure du couteau désiré. Repetto, avec son service l'Atelier Repetto, offre la possibilité de créer et personnaliser cinq de ses modèles de chaussures.

Aurélie Merle, Jean-Louis Chandon et Elyette Roux ont montré que la valeur d'une telle offre aux yeux du client provient de plusieurs sources : (1) une valeur utilitaire liée au fait de disposer d'un produit qui répond au mieux à ses préférences ; (2) la possibilité de se démarquer des autres à travers un produit que l'on est le seul à détenir ; et (3) la capacité à exprimer sa personnalité en ayant un produit à son image. En outre, l'expérience même de personnalisation est appréciée : les consommateurs éprouvent de l'amusement, du plaisir, de l'excitation à définir les caractéristiques de leur produit, puis retirent un sentiment d'accomplissement de cette activité créative.

Mais cet avantage comporte un coût. Une Mini personnalisée est vendue à partir de 22 000 € et le montant peut atteindre 40 000 €. Autre inconvénient possible : la surabondance de choix peut rendre la décision du client trop difficile et l'inciter à repousser sa commande, voire à l'abandonner. Les entreprises doivent donc s'efforcer de le guider dans le processus de choix des options. Concrètement, la majorité des offres personnalisées s'appuient sur des logiciels de design assisté par ordinateur qui permettent au client de visualiser le produit qu'il est en train de concevoir, tout en transcrivant la commande sous forme de liste de matériaux et de plans de construction transmis à la production.

Sources : Aurélie Merle, « Comprendre et gérer un programme de customisation de masse », *Décisions Marketing*, n° 59, 2010, p. 39-47 ; Aurélie Merle, Jean-Louis Chandon et Elyette Roux, « Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse : une distinction entre la valeur du produit et la valeur de l'expérience de co-design », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 3, 2008, p. 27-50 ; Nicole Voviello, Rodrick Brodie, Peter Danaher et Wesley Johnston, « How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices », *Journal of Marketing*, vol. 66, 2002, p. 33-46 ; *Forbes*, 27 septembre 2010 ; *Management*, avril 2010 ; *Stratégies*, septembre 2007 ; *Capital*, septembre 2007 .

Source illustration : © BMW A6, München (Deutschland).

3.2. La prise de pouvoir des clients

Les Anglais appellent ce phénomène « *customer empowerment* »[77]. Les clients expriment sur Internet leur avis sur les produits et les campagnes de communication, manifestent leurs préférences, leurs envies et leurs mécontentements, et créent eux-mêmes films et messages de communication. Pour s'y adapter, certaines marques mettent en œuvre une approche « *bottom-up* » du marketing. Elles essaient d'encourager les consommateurs à devenir leurs promoteurs en leur proposant des ressources et des opportunités pour exprimer leur enthousiasme. Elles sollicitent leur avis sur des projets de nouveaux produits et leur suggèrent de choisir entre différentes pistes envisagées. Elles les invitent également à concevoir des messages de communication.

Si la technologie incite les clients à s'impliquer dans les campagnes marketing, elle leur permet aussi d'éviter l'exposition à la communication. Ainsi, le blocage des publicités grâce à des outils comme Adblock est l'extension des navigateurs Internet la plus utilisée avec, en 2014, un taux d'utilisation de 10 % à 20 %, qui peut atteindre 40 % sur les sites de produits de haute technologie[78].

Il faut également garder en tête que ce type de relations ne touche que *certains* clients qui, à *certains* moments, accepteront de s'impliquer en faveur de *certaines* marques qu'ils utilisent et apprécient particulièrement. Ce type d'approches exige du temps et une implication qui ne sont mobilisables qu'auprès d'une certaine partie du marché[79]. Comme le révèle une étude réalisée par IBM, « la plupart des clients n'entrent pas dans une relation avec les entreprises pour le simple sentiment de se sentir connectés. Si elles veulent exploiter les possibilités des médias sociaux, les marques doivent donc concevoir des expériences qui offrent une véritable valeur en échange du temps, de l'attention, du soutien et des données que leur donnent les clients »[80]. Les spécialistes d'IBM suggèrent d'offrir des récompenses comme des réductions de prix et des informations qui facilitent l'achat.

3.3. Les témoignages des clients et les recommandations

La prise de pouvoir des consommateurs se manifeste de manière plus généralisée dans les avis qui circulent sur le web. En effet, un facteur de choix important pour les décisions d'achat réside aujourd'hui dans les recommandations et les avis d'autres clients, que l'on peut consulter sur Internet. Alors que la défiance à l'égard des marques et du marketing augmente, les notes, les classements et les commentaires des internautes sur des sites comme Amazon, Fnac, TripAdvisor ou Allociné jouent un rôle majeur dans le processus d'achat[81]. Une étude de Forrester montre que près de 50 % des consommateurs ne réservent pas dans un hôtel s'il ne fait pas l'objet de commentaires en ligne.

> **TripAdvisor.** Frustré par le manque d'informations détaillées, fiables et actualisées pour l'aider à choisir une destination pendant ses vacances au Mexique, Stephen Kaufer a fondé TripAdvisor en 2001. Pionnière dans la collecte et la diffusion d'avis de voyageurs, l'entreprise s'est rapidement développée et est désormais le plus grand site Internet de voyage, avec plus de 200 millions d'avis et de critiques, 260 millions de visiteurs uniques chaque mois, et plus de 300 millions de personnes qui lisent chaque mois son contenu à partir de 500 autres sites, dont ceux de Best Western International, Expedia et Thomas Cook. Grâce aux partenariats qu'il a mis en place avec les hôtels et les compagnies aériennes en matière de réservation, il permet aux utilisateurs de collecter et partager des informations, de procéder à des réservations auprès d'un grand nombre d'hôtels, de

locations saisonnières, de compagnies aériennes, de restaurants et d'autres établissements, que ce soit pour un voyage d'affaires ou touristique. Les utilisateurs peuvent poster des critiques, des photos, des avis et participer à des discussions sur une large variété de sujets. Pour améliorer la qualité et l'exactitude de son contenu, TripAdvisor a recours à des vérifications manuelles ainsi qu'à des algorithmes informatiques de pointe qui incluent un système de vérification et de détection des fraudes. Il vérifie les adresses IP et e-mails des évaluateurs (ainsi que d'autres attributs) et surveille la publication de messages suspects et de propos inappropriés. Près de 30 hôtels ont été radiés du site pour avis suspects. Au cours des dernières années, TripAdvisor a innové pour améliorer la personnalisation et la dimension sociale de ses services ; en fait, il a été l'un des premiers partenaires de Facebook pour son projet « Personnalisation instantanée » qui permet aux utilisateurs de personnaliser leur expérience TripAdvisor en leur donnant accès aux avis de voyage de leurs amis, sous réserve de clauses de confidentialité. Les acquisitions des sites de voyage Wanderfly et EveryTrail, qui capitalisent sur les échanges d'informations entre membres ainsi que sur une connectivité mobile, ont renforcé les capacités de TripAdvisor dans ce domaine[82].

Malgré l'impact de ces commentaires, leur qualité et leur intégrité sont parfois discutables[83]. Nombre d'internautes ont été marqués par le cas célèbre du cofondateur et P-DG de la chaîne de distribution américaine Whole Foods qui avait, pendant sept ans, eu recours à un pseudonyme pour mettre en ligne sur Yahoo! Finance plus de 1 000 commentaires favorables à son entreprise et critiques à l'égard de ses concurrents.

Certaines technologies de reconnaissance informatique permettent de repérer les fraudes. Bazaarvoice, par exemple, aide des entreprises comme Walmart à suivre les commentaires en ligne. Le site a ainsi démasqué une entreprise qui avait posté des centaines de commentaires laudateurs sur l'un de ces produits et des critiques acerbes sur ses concurrents[84].

Les blogueurs qui donnent leur avis sur les produits ont également une influence croissante, renforcée par leur forte valorisation par les moteurs de recherche Internet qui les mettent souvent en haut de la liste. Certains blogs sont suivis par plusieurs millions de personnes. Aujourd'hui, les entreprises intègrent les blogueurs à leurs cibles de communication privilégiées, au même titre que les journalistes mais en leur réservant un traitement spécifique. Elles leur proposent des échantillons gratuits et leur fournissent des informations en avant-première.

Toutes les marques suivent ce qui se dit sur elles sur le web grâce aux alertes Google ou à des outils comme Technocrati. C'est une information sincère, rapide et gratuite sur la manière dont leurs produits sont perçus par le marché. Certains sites offrent des « méta-critiques » résumant les commentaires en ligne.

Si ces commentaires ont une forte influence pour toutes les marques, leur poids est encore plus crucial pour les plus petites, dont le budget marketing est limité. Le bouche à oreille électronique est alors fondamental. Il arrive que même les commentaires négatifs soient utiles car ils créent de la notoriété pour de petites marques. Une étude effectuée auprès de 50 000 clients d'Amazon qui ont acheté de produits électroniques a montré que la plupart font aussi l'acquisition des produits ayant de mauvaises critiques, qu'ils attribuent à des préférences et goûts personnels différents des leurs. En outre, quand les clients peuvent connaître *a priori* les avantages et inconvénients des produits grâce aux commentaires des utilisateurs, ils ont tendance à moins renvoyer les produits, ce qui génère des économies substantielles[85].

3.4. Les réclamations des clients

En moyenne, 25 % des clients sont insatisfaits par leurs achats, tandis que seulement 5 % s'en plaignent. La plupart pensent que cela ne vaut pas la peine de formuler une réclamation ou ne savent pas à qui l'envoyer. Ils suspendent simplement leurs achats à l'entreprise[86].

Parmi les clients qui déposent une réclamation, entre 54 et 70 % continueront à acheter la marque si leur problème est résolu. Ce pourcentage s'élève à 95 % si la solution intervient *rapidement*. En outre, un client dont on a résolu le problème parlera favorablement de son expérience à au moins 5 personnes de son entourage[87] ; à l'inverse, un client insatisfait en parlera à 11 personnes en moyenne.

Quelles que soient l'entreprise et la qualité de sa politique marketing, des erreurs surviennent. Il est donc indispensable d'établir des dispositifs en mesure de traiter ces situations de manière adéquate, en permettant aux clients insatisfaits de formuler aisément leur réclamation de manière à pouvoir les repérer puis résoudre le problème[88]. Les formulaires de suggestion, les numéros verts, les sites Internet et les adresses e-mails permettent une communication aisée à double sens. La gestion des réclamations reçues doit ensuite associer souplesse et sincérité, tout en évitant les maladresses commerciales et les dysfonctionnements organisationnels afin de prévenir les risques de litiges[89]. Il faut que le client ait l'impression que l'entreprise lui accorde véritablement de l'importance. Les procédures suivantes peuvent aider à restaurer la confiance :

1. Mettre en place une *hotline* gratuite, ouverte 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24, joignable par téléphone et e-mail, afin de recevoir et de gérer les réclamations.
2. Contacter le client mécontent aussi vite que possible. Plus l'entreprise est lente à répondre, plus l'insatisfaction croît et intensifie les risques de bouche à oreille négatif.
3. Accepter la responsabilité de la situation sans essayer d'en rendre le client responsable.
4. Employer au service clients un personnel doté d'empathie et capable de comprendre ce qu'il faut faire pour satisfaire le client mécontent.
5. Résoudre la réclamation en faisant du sur-mesure. Certains clients qui font des réclamations ne cherchent pas tant une compensation que la preuve que l'entreprise se préoccupe d'eux.

Résumé

1. Les clients recherchent la plus grande valeur possible. Ils ont des attentes à son égard et agissent en fonction. Ils choisissent une entreprise s'ils pensent qu'elle délivre plus de valeur, définie comme la différence entre les bénéfices retirés du produit et l'ensemble des coûts engagés pour l'obtenir.
2. La satisfaction d'un acheteur dépend de la performance perçue du produit et de ses attentes préalables. Un client satisfait reste fidèle plus longtemps, c'est pourquoi les entreprises doivent se préoccuper de mesurer et d'améliorer la satisfaction de leur clientèle.
3. La perte des clients rentables affecte grandement les résultats d'une entreprise. On estime que conquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que fidéliser un client actuel. Une fidélisation efficace passe par le marketing relationnel.
4. La qualité repose sur l'ensemble des caractéristiques du produit ou du service. Elle constitue une pièce maîtresse de la satisfaction de la clientèle et de la rentabilité de l'entreprise. Le marketing joue un rôle essentiel dans cette recherche de la qualité, mais tous les départements de l'entreprise doivent y être associés.
5. Les responsables marketing doivent calculer la valeur à vie de leur portefeuille de clients pour évaluer la rentabilité de leurs opérations. Ils doivent également développer ce portefeuille et sa valeur.
6. De nombreuses entreprises développent des programmes de marketing relationnel qui visent à nouer des relations étroites et durables avec les clients. Elles s'appuient pour cela sur les outils de gestion de la relation client (GRC ou CRM), qui permettent de répondre de manière personnalisée aux besoins des clients à plus forte valeur.

Activités

Discutez

Le respect de la vie privée en ligne et hors ligne

La question du respect de la vie privée se pose avec d'autant plus d'acuité qu'un nombre croissant d'entreprises mettent en œuvre un marketing relationnel et rassemblent des bases de données sur les clients. Les consommateurs et les pouvoirs publics sont vigilants et parfois critiques sur les pratiques des entreprises. Certains redoutent la diffusion d'informations à caractère privé, voire confidentiel. Ils s'inquiètent également des possibles vols des coordonnées bancaires sur Internet. D'autres, à l'inverse, soutiennent que ces craintes sur le respect de la vie privée sont infondées. Qu'en pensez-vous ? Selon vous, au final, les consommateurs bénéficient-ils des bases de données personnalisées dont disposent les entreprises, ou en sont-ils pénalisés ? Pensez-vous que la question soit plus sensibles sur Internet qu'*off line* ou, à l'inverse, que le problème est comparable dans les deux univers ?

Appliquez

Pour étudier la notion de valeur à vie du client, choisissez une entreprise et expliquez comment vous procéderiez pour évaluer la valeur à vie de ses clients.

Étude de cas

« Ma vie en couleurs » d'Unilever et Mondelēz

Le programme de fidélisation « Pour tout vous dire » qu'Unilever avait lancé en 1997 s'était rapidement essoufflé. Il lui était difficile d'émerger parmi la multitude de programmes créés par des marques ou des groupes concurrents, tels que « Danone et vous » et « Croquons la vie » de Nestlé, ou encore « Envie de plus » de Procter & Gamble. En 2009, le groupe a donc décidé de le vendre à Publicis. De son côté, Mondelēz (anciennement Kraft Foods) disposait depuis 2007 d'un programme intitulé « La boîte à idées », spécifique aux biscuits Lu rachetés à Danone, mais était à la recherche d'un partenariat pour un programme de marketing relationnel.

Publicis Dialog a alors proposé aux deux industriels de mutualiser leurs offres pour combiner la puissance de leurs marques et de leurs portefeuilles de clients. Pour la première fois, deux groupes industriels se sont donc associés dans un programme relationnel commun pour donner naissance à l'un des plus importants programmes français, « Ma vie en couleurs » :

- Plus de 60 marques sont concernées dans 25 catégories de produits : Dove, Omo, Carte d'Or, Amora, Maille, Magnum, Signal pour Unilever ; Lu, Carte Noire, Suchard, Milka, Côte d'Or, Philadelphia pour Mondelēz. Ce dernier apporte biscuits, café et chocolat, tandis qu'Unilever apporte, au-delà de l'alimentaire, ses produits d'hygiène-beauté et d'entretien.

Source illustration : Publicis K1.

- Les deux groupes ont fusionné leurs bases de données clients. Les marques représentées ont à elles toutes un taux de pénétration de 97 %. Le programme touche 28 % des foyers français et compte plus de cinq millions de membres, dont plus de trois millions sur Internet.
- Cette mutualisation a permis de multiplier les contacts, d'amortir les coûts, de réaliser des économies d'échelle, mais également d'améliorer la connaissance des clients et de crédibiliser la base de données face à celles des distributeurs. Elle permet en outre d'entretenir avec les consommateurs un contact direct et régulier par courrier et par Internet à partir d'informations et de coupons de réduction.
- En 2012, Danone Produits Frais a rejoint cette base de données commune sur la partie transactionnelle, afin de mettre à disposition des bons de réduction et des coupons web pour 13 marques dont Danette, Activia, Actimel, Danone Nature, Petit Gervais et Taillefine. Cette intégration a porté à 75 le nombre de marques parties prenantes du programme et représente 28 % du marché des produits alimentaires et hygiène de grande consommation.

Le programme « Ma vie en couleurs » se décline en magazine et sur le web, chaque canal ayant ses avantages spécifiques et permettant de toucher différents profils de clients :

- Le magazine de 60 pages, à mi-chemin entre un magazine féminin et un *consumer magazine*, paraît trois à quatre fois par an, avec des rubriques cuisine, mode, beauté et déco, des quiz, ainsi que des fiches recettes permettant de valoriser les produits des

marques. Chaque magazine est accompagné d'une soixantaine de coupons de réduction personnalisés selon les profils des clientes.

- Le volet digital du programme permet de gérer la relation au quotidien. Le site mavie encouleurs.fr propose des jeux-concours, des coupons de réduction imprimables et des invitations à participer à des tests de produits. Il compte 1,4 million de visiteurs uniques par mois et est relayé par l'envoi régulier de *newsletters*, une page Facebook qui compte 150 000 fans et propose des recettes et des bons de réduction (les f-coupons), ainsi que par des applications nomades telles que « j'm ma cuisine » pour les recettes ou « j'm donner mon avis » pour répondre aux sondages. En 2012, le programme « Ma boîte en couleurs » a été lancé pour les membres les plus impliqués, qui reçoivent chaque mois, en test, des nouveaux produits sur lesquels ils donnent leur avis. Le taux de participation est très élevé et génère un effet viral important. Un programme d'ambassadrices a également été conçu pour participer à des actions de co-création de nouveaux produits.

Le programme doit désormais trouver le bon équilibre entre promotions et rédactionnel tout en se différenciant des autres acteurs de la grande consommation. Il doit proposer des formats plus engageants et plus innovants pour surprendre les consommateurs et renforcer l'attachement aux marques présentes. La première web-émission interactive a ainsi été lancée, avec le chef étoilé Jean-François Piège, où les membres du programme interviennent en direct pour changer le cours de sa recette.

Au total, ce sont entre 400 et 500 millions de bons de réduction et offres privilégiées qui sont envoyés chaque année aux membres du programme. Depuis qu'ils en sont devenus membres, 53 % des consommateurs disent d'ailleurs qu'ils aiment davantage ces marques.

Sources : www.emarketing.fr, 31 mars 2014 ; www.relationclientmag.fr, 16 février 2012 ; *Stratégies*, 26 mai 2011, p. 16 ; www.e-marketing.fr, 23 mai 2011 ; *Le Figaro*, 17 mai 2011.

Questions

1. **Analysez les différentes composantes du marketing relationnel du programme « Ma vie en couleurs ». Vous semble-t-il réunir toutes les caractéristiques d'une bonne politique en la matière ? Identifiez ses avantages et ses inconvénients.**
2. **Formulez des recommandations permettant au programme d'assurer son développement pour les années à venir et d'augmenter le taux de fidélisation des marques de ce programme.**
3. **Quels sont les risques encourus par ce programme et quels sont ses plus grands concurrents ? Comment peuvent-ils réagir ?**

Chapitre 6

Comprendre le comportement des consommateurs

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- En quoi les caractéristiques des consommateurs influencent-elles leurs comportements d'achat ?
- Quels processus psychologiques influencent leurs réactions aux opérations marketing ?
- Comment les consommateurs prennent-ils leurs décisions d'achat ?
- Comment les responsables marketing analysent-ils le comportement des consommateurs ?

Les responsables marketing doivent comprendre précisément comment les consommateurs pensent et agissent, ce qu'ils ressentent et vivent, afin de pouvoir construire une offre suffisamment valorisée par chaque segment de marché visé.

Lego. L'entreprise danoise a été l'une des premières à proposer des produits de masse personnalisés. Cette approche prolonge une longue tradition puisque tout enfant qui a entre les mains des Lego laisse parler son imagination pour concevoir, brique après brique, des créations uniques. En grande difficulté il y a dix ans, Lego est désormais l'un des acteurs clés du marché. Après avoir souffert d'une politique de diversification intensive (parcs d'attraction, vêtements, jeux vidéo), l'entreprise s'est recentrée sur son cœur de métier, la brique, en réinventant chaque année 60 % de ses gammes. Mille designers travaillent en collaboration avec des enfants qui testent les nouveautés. Lego privilégie les thématiques réalistes, comme l'univers des pompiers ou

Source illustration : © Shutterstock / Liudmila Cherniak.

celui de la ferme, pour favoriser l'identification des enfants, et s'attache à leur raconter des histoires autour de thèmes à succès tels que Ninjago ou les tribus d'animaux Chima. Pour conquérir de nouveaux segments, l'entreprise a lancé en 2012 la gamme Lego Friends aux couleurs pastel à destination des petites filles, ainsi que Lego Junior pour les garçons de 4-5 ans. La marque s'appuie également sur des licences cultes comme Star Wars, Harry Potter ou la Reine des Neiges pour séduire les plus âgés. « C'est un savant dosage pour proposer une offre correspondant à tous les âges et répondant aux différentes attentes », explique le directeur marketing de Lego France. Pour nourrir une marque devenue transgénérationnelle, Lego a intégré une stratégie multimédia à ses lancements : dessins animés, jeux vidéo et applications entourent la sortie de nouveaux thèmes, même s'ils sont désormais sous-traités. Enfin, l'entreprise s'est adaptée à la situation économique en proposant des produits à partir de 2,50 €. Cette stratégie a porté ses fruits : en cinq ans, les ventes ont triplé pour atteindre en 2014 un chiffre d'affaires de 3,4 milliards d'euros, au coude à coude avec le leader Mattel[1].

Pour réussir une politique marketing, il faut comprendre les clients. Cela implique de connaître leur vie quotidienne, leurs préoccupations, leurs habitudes. Ce chapitre s'attache à l'étude des consommateurs individuels, tandis que le suivant traite des marchés professionnels[2].

1. Les principaux facteurs influençant le comportement des consommateurs

L'étude du ***comportement du consommateur*** vise à analyser comment des individus et des groupes choisissent, achètent et utilisent des biens, des services, des idées ou des expériences afin de satisfaire leurs besoins et leurs désirs.

Les responsables marketing doivent comprendre les théories et les concepts clés du comportement du consommateur, mais également analyser régulièrement les pratiques et les tendances de consommation. Or, les décisions d'achat d'un consommateur subissent l'influence de nombreux facteurs culturels, sociaux, personnels et psychologiques.

1.1. Les facteurs culturels

Les décisions d'un consommateur sont profondément influencées par sa culture et ses affiliations socioculturelles, ainsi que par sa classe sociale.

a) La culture et les sous-cultures

La ***culture*** est un ensemble de connaissances, de croyances, de normes, de valeurs et de traditions acquises par l'homme en tant que membre de telle ou telle société.

Elle détermine de manière fondamentale les désirs et les comportements des individus. L'enfant, dès sa naissance, assimile un ensemble de valeurs, de perceptions, de préférences et de comportements, transmis par sa famille et par différents groupes et institutions tels que l'école. Il les garde toute sa vie et les transmet à ses propres enfants. Un consommateur chinois, du fait de la triple influence bouddhiste, confucianiste et taoïste, valorisera ainsi différemment les produits par rapport à un consommateur européen. Les entreprises

occidentales présentes en Chine doivent prendre en compte ces dimensions dans l'élaboration de leur politique marketing (voir cas 6.1 sur KFC)[3].

Il existe, au sein de toute société, un certain nombre de groupes culturels, ou *sous-cultures*, qui influencent les modèles de comportement : les groupes géographiques originaires d'une même région[4], ceux fondés sur une même origine nationale, et ceux rassemblés autour d'une même ethnie et d'une même religion[5]. Pour les populations immigrées, le processus d'acculturation dépend de la distance culturelle entre la culture d'origine et la culture d'accueil. Il peut être influencé par le métissage des cultures, et plus précisément par des variables telles que la nostalgie ou le matérialisme[6]. Ainsi, la consommation de certaines femmes issues de la deuxième génération d'immigration est toujours fortement influencée par des dimensions culturelles, identitaires et sociales propres à leur culture d'origine, notamment pour les produits cosmétiques[7].

b) La classe sociale

On appelle ***classes sociales*** des groupes relativement homogènes et permanents, ordonnés les uns par rapport aux autres, et dont les membres partagent le même système de valeurs, le même mode de vie, les mêmes intérêts et comportements.

La classe sociale constitue un indicateur composite qui reflète la stratification sociale de la société. Elle est mesurée à l'aide de plusieurs variables : profession, revenu, patrimoine, zone d'habitat, niveau d'instruction, etc. En France, on distingue habituellement quatre classes socioéconomiques (classe aisée, classe moyenne supérieure, classe moyenne inférieure et classe modeste), même si la classification ABCD inspirée du système britannique est également utilisée.

Les personnes appartenant à une même classe sociale ont tendance à se comporter de façon relativement homogène dans leurs choix de marques et de produits sur de nombreuses catégories comme les vêtements, les meubles, l'automobile ou les loisirs.

Ces groupes constituent cependant des ensembles de plus en plus hétérogènes[8]. Au-delà de la profession et du revenu qui semblent moins déterminants qu'il y a vingt ou trente ans, le niveau d'instruction et la génération semblent aujourd'hui fortement différencier les comportements de consommation.

1.2. Les facteurs sociaux

Un second type de facteurs, centré sur les relations interpersonnelles, joue un rôle important en matière d'achat. Il s'agit des groupes, et des statuts et rôles qui leur sont associés.

a) Les groupes et les leaders d'opinion

Les ***groupes*** auxquels un individu appartient sont ceux qui exercent une influence sur ses attitudes ou ses comportements. Lorsque l'individu entretient des relations directes avec les autres membres du groupe, on parle de ***groupe d'appartenance***. Parmi les groupes d'appartenance, on distingue les ***groupes primaires*** au sein desquels tous les individus ont des contacts réguliers (famille, voisins, amis, collègues de travail), et les ***groupes secondaires*** dans lesquels les contacts sont plus distants (associations, clubs sportifs). Dans les ***groupes de référence***, les individus ne se connaissent pas forcément, mais exercent une influence réciproque sur les comportements et les attitudes de chacun (fans du PSG ou de Lady Gaga, adeptes des sports de glisse, adhérents à un parti politique, etc.).

L'influence des groupes intervient de trois façons : ils proposent à l'individu des modèles de comportement et de mode de vie ; ils influencent l'image qu'il se fait de lui-même ; ils

6.1 **Cas d'entreprise**

Kentucky Fried Chicken s'adapte à la culture chinoise

Lorsque la chaîne de *fast-foods* a ouvert ses premiers restaurants en Chine il y a trente ans, le succès a été porté par l'engouement pour la découverte du mode de vie occidental et la volonté de vivre des expériences de consommation à l'américaine. Aujourd'hui, KFC est leader sur le marché chinois avec plus de 4 600 restaurants dans près de 1 000 villes, grâce à ses efforts pour ancrer la marque dans la culture locale, autour de quelques axes centraux :

- *La continuité et le lien entre passé, présent et futur.* Pour montrer qu'elle permet d'allier modernité et tradition, la chaîne fait souvent référence à l'opéra de Pékin dans ses communications. Ainsi, un message publicitaire montre un père chantant un air d'opéra, tandis que son fils danse sur un air de hip-hop, mais l'union est retrouvée quand la mère apporte un Old Beijing Chicken Roll.
- *La solidarité et les liens interpersonnels*. La solidarité intergénérationnelle est, classiquement, affirmée autour de la famille et du plaisir partagé d'un repas KFC. Les liens entre collègues et amis sont également mis en exergue dans les communications. En outre, KFC propose des bourses d'études de 500 € dans le cadre de son programme « étudier en travaillant ».
- *La famille et les enfants*. L'enfant joue un rôle essentiel dans la structure familiale chinoise. Kentucky Fried Chicken y répond de plusieurs manières : en communiquant sur le caractère nutritif du « panier-repas pour enfant » ; en offrant des jouets avec le panier ; en aménageant un espace de jeu dans ses restaurants ; en organisant des fêtes d'anniversaire où des employées, surnommées « sœurs Quiqui », apprennent des danses et des chansons anglo-saxonnes aux enfants. KFC a également une mascotte prénommée Chicky qui cible les enfants.
- *La tradition*. Si le poulet est l'une des viandes favorites des Chinois après le porc, KFC adapte ses recettes à la culture locale avec des plats comme le poulet frit, les plats épicés ou les soupes. L'enseigne utilise des signes symboliques dans la décoration de ses restaurants (Grande Muraille, cerfs-volants, ombres chinoises) et, au moment du nouvel an chinois, toutes les statues du Colonel Saunders, le symbole de KFC, portent le costume traditionnel Tang.
- *L'appel aux valeurs à travers des thématiques locales*. Dans ses communications, la marque fait référence au respect des personnes âgées, à l'amitié, à la solidarité, au patriotisme.
- *La qualité*. Face aux problèmes croissants d'obésité, KFC a publié un livre blanc analysant les dangers et les avantages liés à la consommation de ses produits, tout en insérant des repères diététiques dans ses magasins. La marque a également augmenté la variété de ses produits rôtis au détriment des fritures. Elle a néanmoins été récemment ébranlée par un scandale de viande avariée qui a fissuré son image. Face à la tempête médiatique, l'entreprise a dû s'excuser pour la faiblesse de ses procédures de contrôle.

Sources : www.yum.com ; www.lesechosdelafranchise.com, 19 octobre 2014 ; www.lefigaro.fr, 09 octobre 2013 ; *Wall Street Journal*, 8 février 2013, 10 janvier 2013 ; *Bloomberg Businessweek*, 29 mars 2012 ; Jean-Claude Gilardi et Xia Ling Guo, « Les fonctions de la marque en Chine : le poids des expériences vécues », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 25-40.

Source illustration : © Alamy / Blend Images.

engendrent des pressions en faveur d'une certaine conformité de comportement, qui peut affecter les choix de produits et de marques.

Lorsque certains groupes de référence influencent fortement l'achat, l'entreprise doit analyser leur composition et s'efforcer d'atteindre les *leaders d'opinion* du groupe. Ceux-ci ont trois caractéristiques : leur expertise dans la catégorie de produits, leur tendance à communiquer et à transmettre de l'information, ainsi que leur influence sur les autres. Ainsi, dans le domaine du shopping, les leaders d'opinion féminines se caractérisent par le fait qu'elles sont des adeptes de shopping, se perçoivent elles-mêmes comme expertes en la matière, et ont tendance à diffuser un bouche à oreille plus important que les autres consommatrices[9]. Sur Internet, la présence sur les médias sociaux agit comme un plus fort levier de persuasion que le degré d'expertise[10].

Pour les films, les commentaires des spectateurs peuvent jouer un rôle essentiel pour enrayer la baisse habituelle de fréquentation au fil des semaines. Pour renforcer ce processus, certains professionnels contactent les leaders d'opinion en amont, de manière à anticiper le bouche à oreille[11]. On distingue en réalité plusieurs types de leaders d'opinion[12] : les spécialistes (critiques professionnels, experts du cinéma), dont l'avis est quelque peu déconnecté de celui du grand public, et les spectateurs et internautes assez motivés pour donner leur avis sur les sites spécialisés comme AlloCiné. Leur opinion rejoint à la fois celle des spécialistes et des spectateurs classiques : ce sont eux qui jouent un rôle de passeur dans le grand public.

Les leaders d'opinion se répartissent dans toutes les couches de la société et sont spécialisés : un individu jouissant d'une certaine autorité en matière de jeux vidéo peut être suiveur sur les vêtements ou la musique. Ainsi, les leaders d'opinion pour les parfums sont plutôt des femmes de 15 à 24 ans, urbaines, employées ou étudiantes ; pour les voitures, des hommes, cadres supérieurs ou professions intermédiaires ; pour les lessives, des femmes de 40 à 59 ans, mariées et employées[13].

Le responsable marketing atteint les leaders d'opinion en identifiant leurs caractéristiques personnelles et leurs habitudes d'exposition aux médias, puis en élaborant des messages qui leur sont spécialement destinés. Le leader d'opinion a des habitudes spécifiques en matière d'information : il lit davantage de presse magazine, et plus il est leader dans de nombreuses catégories de produits, plus il consomme de médias[14]. Les leaders d'opinion sont donc les premiers informés sur les nouveaux produits ou les nouvelles campagnes de communication. Ils relaient ensuite l'information à leur entourage, favorisant une diffusion progressive du produit.

b) Les cliques

Les chercheurs en communication voient la société comme un ensemble de *cliques,* de petits groupes composés de membres en fréquente interaction[15]. Les membres d'une même clique partagent des caractéristiques communes et écoutent les mêmes leaders d'opinion. Leur proximité facilite une communication efficace entre eux, mais les isole des autres cliques, ce qui peut nuire à la diffusion des idées nouvelles. Certaines personnes jouent un rôle de « passeurs » en mettant en relation plusieurs cliques sans appartenir à aucune, tandis que les « ponts » appartiennent à une clique, mais sont en lien avec des membres d'autres cliques. La théorie des avalanches a modélisé ce processus de diffusion[16].

Selon Malcolm Gladwell, trois facteurs aident à générer de l'engouement pour une idée à partir d'un phénomène de contagion[17]. Premièrement, il faut contacter trois catégories

d'individus : les « experts » qui savent toutes sortes de choses, les « connecteurs » qui connaissent un grand nombre de personnes, et les « vendeurs » qui ont un pouvoir de persuasion naturel. Toute idée qui attire l'attention de ces trois populations se diffusera loin et largement. Deuxièmement, une idée doit être exprimée de manière à inciter les gens à agir, sinon elle ne donnera pas lieu à contagion. Troisièmement, il faut que les personnes qui diffusent l'idée soient capables d'organiser des groupes et des communautés autour d'elle.

Les préceptes de Gladwell ne font cependant pas l'unanimité[18]. Selon certains experts du marketing viral, si quelques influenceurs font démarrer les tendances, ils sont souvent trop introvertis et isolés pour assurer leur diffusion. Les responsables marketing se doivent alors de cultiver les « abeilles », des consommateurs hyperimpliqués qui ne se contentent pas de connaître les tendances à venir, mais qui cherchent à tout prix à les diffuser[19]. Certaines firmes impliquent ainsi des clients ambassadeurs de la marque et identifient les clients les plus influents en ligne.

c) La famille

Le comportement d'un acheteur est influencé par les différents membres de sa famille. Il est utile de distinguer deux sortes de cellules familiales : la famille d'*orientation*, qui se compose des parents, et la famille de *procréation* formée par le conjoint et les enfants. Dans sa famille d'orientation, un individu acquiert certaines attitudes envers la religion, la politique ou l'économie, mais aussi envers lui-même, ses espoirs et ses ambitions. Même lorsqu'il a quitté le nid familial, il subit toujours l'influence plus ou moins consciente de ses parents dans certaines décisions d'achat. Ainsi, même adultes, les femmes restent très influencées par les pratiques de consommation de leurs mères dans les domaines culinaires et d'entretien de la maison, ce qui se manifeste à la fois dans le choix des produits, des marques et des enseignes de distribution[20].

Mais de tous les groupes interpersonnels, c'est certainement la famille de procréation qui exerce l'influence la plus profonde et la plus durable sur les opinions et les valeurs d'un individu. En matière d'achats, l'influence relative des époux varie selon les produits[21] : certains font l'objet de décisions conjointes (vacances, appartement, voiture), tandis que d'autres sont décidés principalement par l'un des membres du foyer. Les femmes sont ainsi encore souvent les décisionnaires pour les produits de consommation courante (alimentation, détergents, vêtements des enfants, etc.), même si la participation accrue des hommes aux courses et aux tâches ménagères modifie les choses. La répartition des rôles au sein de la famille varie en fonction du nombre d'enfants, de la catégorie socioprofessionnelle, de l'activité professionnelle de la femme, et de l'âge[22]. Plus une famille avance en âge, plus les rôles se spécialisent et les achats sont répartis. L'image que l'on a de sa propre structure familiale influence également les produits idéaux et le comportement d'achat[23].

Les enfants influencent eux aussi les achats. Les 4-11 ans jouent un rôle de prescripteur sur près de 40 % des dépenses de la famille, tandis que les 11-20 ans sont à la fois prescripteurs et acheteurs[24]. Ainsi, les enfants ont aujourd'hui une influence croissante sur les pratiques des foyers en matière de développement durable parce qu'ils sont très sensibilisés à ces questions. Ils incitent leurs parents à adopter le tri sélectif et à éteindre la lumière lorsqu'ils quittent une pièce. Ouvertes à l'innovation, les jeunes générations constituent d'ailleurs une cible de choix pour les marques (voir zoom).

zOOm Les pratiques marketing à destination des enfants

De nos jours, 40 % des enfants reçoivent de l'argent de poche qu'ils dépensent en général en jeux (49 %) et en friandises (34 %). Mais, au-delà des jouets, les enfants sont des prescripteurs des achats familiaux. Leur influence concerne d'abord l'alimentation puis, après 8 ans, l'habillement et l'équipement. Face à ce constat, les entreprises cherchent à s'adresser directement à eux dans leurs publicités et leurs promotions, et organisent des événements à leur attention. Elles utilisent plusieurs outils.

Prince de Lu, Pepito, Malabar, Vache qui rit… Fréquemment utilisés pour s'adresser aux jeunes consommateurs, les personnages sont des signes figuratifs qui favorisent l'attractivité de la marque et la prescription enfantine auprès des parents. Mais cela ne fonctionne que si le personnage s'inscrit dans l'univers familier du jeune consommateur et que l'enfant le connaît en raison d'une présence récurrente en communication publicitaire, comme c'est le cas pour le garçon Pepito et le lapin Nesquik.

Par ailleurs, lorsqu'il s'agit de convaincre les 8-12 ans de l'importance d'avoir une alimentation équilibrée afin de prévenir l'obésité, le déclenchement de réactions affectives négatives par la publicité est efficace. Les enfants sont réactifs aux messages présentant des menaces sociales (moqueries du fait de son poids) ou des menaces relatives à leurs capacités sportives (moqueries liées à la difficulté à faire des pompes), ce qui peut soulever quelques problèmes éthiques.

D'autres marques, comme Nesquik, capitalisent sur des événements sportifs comme le Tour de France pour toucher cette cible des 8-12 ans et la sensibiliser à la pratique du sport associée à une alimentation saine et équilibrée, ainsi qu'à une bonne hygiène de vie. Les classes de CM1 et CM2 sont invitées à se rendre dans un « cycloparc » comprenant un parcours d'obstacles, afin de décrocher la possibilité de courir le dernier kilomètre de chaque étape du Tour de France. Fin juillet, les vainqueurs régionaux s'affrontent même sur les Champs-Élysées !

Cet événement réunit les caractéristiques de nombreuses opérations marketing à destination des enfants :

- *Une orientation vers une activité sportive*, tout en véhiculant des messages d'enthousiasme et de goût du challenge ; McDonald's et Coca-Cola ont aussi leur challenge sportif pour les enfants.
- *Une dimension événementielle plutôt que publicitaire*. Comme on l'explique chez Chupa Chups, qui attribue la quasi-totalité de son budget à des actions sans télévision, le hors médias est « une façon de se distinguer, de ressortir du brouhaha publicitaire, de faire du bruit de façon plus originale et, en tout cas, plus créative ».

Source illustration : © Shutterstock / Melica.

- *Un lien avec l'école, de plus en plus fréquent*. Ainsi, les jouets Kapla organisent des animations dans les écoles maternelles au cours desquelles les enfants manipulent les planchettes de bois de la marque pendant plusieurs heures. La tendance actuelle est aux outils à fort contenu pédagogique dans lesquels la marque apparaît à peine. Signal a développé depuis 20 ans un programme éducatif afin de sensibiliser les enfants à l'hygiène bucco-dentaire : la marque met à disposition des élèves de CP des kits pédagogiques avec posters, fiches et échantillons, pour un coût d'un million d'euros, soit 5 % du budget de communication de la marque.
- Si la *dimension digitale* est peu présente dans l'événement Nesquik, elle est essentielle dans d'autres opérations. Ainsi, McDonald's propose de prolonger l'expérience cadeau de la boîte Happy Meal sur Internet.

Ces pratiques marketing exigent de la vigilance de la part des parents et des adultes éducateurs. Les enfants sont sensibles aux marques, qu'ils connaissent dès l'âge de 6-7 ans. Lorsqu'ils écrivent une lettre au père Noël pour indiquer les jouets qu'ils espèrent recevoir, la moitié des cadeaux demandés précise la marque souhaitée !

En matière de publicité télévisuelle, les recherches ont montré que les enfants âgés de 2 à 5 ans ne

peuvent pas faire la différence entre une émission de télé et un spot publicitaire. Même après 5 ans, ils ont du mal à décrypter les intentions persuasives de la publicité, qu'ils perçoivent comme un amusement ou une source d'information neutre. Ce n'est pas avant l'âge de 8 ans qu'ils réussissent à comprendre les objectifs informatifs et persuasifs du discours publicitaire.

De nombreuses voix s'élèvent pour demander que la réglementation protège les enfants. La Suède et le Danemark ont ainsi interdit la publicité télévisée destinée aux moins de 12 ans. D'autres soulignent que c'est aux parents d'apprendre aux enfants les réalités du monde commercial, tout comme on leur apprend à regarder avant de traverser la rue.

Sources : Valérie Hémar-Nicolas, « Le personnage de marque sur le packaging, catalyseur de prescription enfantine : l'effet modérateur de la mise en scène du personnage, de la familiarité de l'enfant envers lui et du niveau scolaire », *Recherche et Applications en Marketing*, 2011, vol. 26, n° 4, p. 23-51 ; Karine Charry et Claude Pecheux, « Enfants et promotion de l'alimentation saine : étude de l'efficacité de l'utilisation de menaces en publicité », *Recherche et Applications en Marketing*, 2011, vol. 26, n° 2, p. 3-28 ; Claire Roederer, « N'oublie pas mon petit soulier : La consommation enfantine et la lettre au père Noël », *Décisions Marketing*, n° 50, 2008, p. 29-38 ; Christian Derbaix, Claude Pécheux et Corinne Gyssels, « Présence de pairs dans une annonce et efficacité publicitaire : le cas des enfants de 8 à 12 ans », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 4, 2005, p. 3-28 ; Isabelle Muratore, « Implication, âge et socialisation : trois antécédents de la sensibilité de l'enfant au cadeau et aux marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 4, 2002, p. 3-22 ; Claude Pécheux et Christian Derbaix, « L'attitude de l'enfant envers une nouvelle marque : de la nécessité d'une phase de fixation ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 3, 2002, p. 3-22 ; *Enjeux Les Echos*, octobre 2011 ; *Marketing Magazine*, septembre 2009. Voir aussi Valérie Hémar-Nicolas et Pascale Ezan, « Les enjeux stratégiques des sites Internet pour les jeunes enfants. Illustration par le cas BayardKids », *Décisions Marketing*, 2012, n° 67, p. 75-80.

d) Les statuts et les rôles

Un individu fait partie de nombreux groupes tout au long de sa vie : famille, groupes d'amis, associations, clubs, etc. Les groupes ont une influence variable selon leur nature. Les groupes d'amis se caractérisent par une grande proximité affective, mais une moindre cohésion que la famille. Leur processus de décision est assez complexe et commence souvent par une suggestion, première idée qui relève souvent d'une activité idéale (par exemple, les vacances de rêve pour un voyage en commun), avant la discussion des alternatives, le consensus ou le conflit[25]. L'organisation de l'activité en commun repose souvent ensuite sur une répartition des rôles au sein du groupe, l'un prenant des initiatives, l'autre étant chargé de l'organisation, etc.

La position que chacun occupe dans un groupe est en effet régentée par un *statut* auquel correspond un *rôle*.

Un ***rôle*** se compose de toutes les activités qu'une personne est censée accomplir, compte tenu de son ***statut*** et des attentes de l'entourage.

Un statut donné correspond à une position plus ou moins valorisée socialement. Dans nos sociétés modernes, le statut de chirurgien, par exemple, est supérieur à celui d'éboueur. Statuts et rôles exercent une profonde influence sur le comportement d'achat car les individus ont souvent tendance à choisir des produits en tenant compte de leur statut social.

1.3. Les facteurs personnels

Les décisions d'achat sont également affectées par les caractéristiques personnelles de l'acheteur, et notamment son âge, l'étape de son cycle de vie, sa profession, sa position économique, son style de vie et sa personnalité.

a) L'âge et le cycle de vie

Les produits et services achetés par une personne évoluent tout au long de sa vie. Celle-ci modifie son alimentation, depuis les petits pots de l'enfance et les comportements erratiques de l'adolescence jusqu'au régime strict du quatrième âge. Il en va de même pour la plupart des catégories de produits : vêtements, meubles, équipements, loisirs, etc.

Le concept de *cycle de vie familial* est très utile pour la plupart des catégories de produits. Ainsi, les jeunes couples avec enfants de moins de 6 ans sont de gros acheteurs de machines à laver, d'aliments infantiles et de jouets, tandis que les couples d'âge mûr, sans enfants à charge, sont plus intéressés par les voyages, les livres ou la télévision. Certaines étapes psychologiques, correspondant à des « passages » particulièrement significatifs (vie en couple, arrivée du premier enfant, changement professionnel, divorce, remariage, etc.), modifient les habitudes de consommation, et ce quel que soit l'âge auquel elles surviennent. Certains fabricants et prestataires de services, comme les compagnies d'assurance, les agences immobilières, les marques de poussettes ou de voitures, peuvent repérer ces étapes qui provoquent souvent des changements d'équipements.

Le marché de la puériculture. Estimé à 2,8 milliards d'euros en Europe et 768 millions en France, ce marché résiste bien à la crise car les nouveaux ou futurs parents réduisent rarement les dépenses à destination de leur progéniture. Les achats ont tendance à culminer entre le deuxième trimestre de grossesse et trois mois après la naissance. Les femmes qui attendent leur premier enfant sont une cible particulièrement attractive : elles se resservent rarement des produits utilisés par d'autres et achètent souvent un équipement complet de meubles, poussettes, jouets, fournitures pour bébés, etc. Identifiant l'importance d'atteindre tôt les futurs parents pour gagner leur confiance, les marketeurs utilisent différents outils : courrier, encarts publicitaires, e-mails, publicité sur Internet, même si les magasins spécialisés restent la première source d'information et de découverte des produits. Les échantillons sont particulièrement appréciés, tels les kits distribués lors des cours de préparation à l'accouchement. De nombreux hôpitaux ont interdit le sac cadeau traditionnel, soucieux de préserver les choix personnels d'un public vulnérable (par exemple, la distribution de lait pour bébé peut décourager les nouvelles mères d'allaiter). La confiance et la fidélité aux marques sont particulièrement élevées pour les articles de puériculture. À la question « Rachèteriez-vous le même produit de la même marque que celui que vous avez acheté en dernier ? », les futures et jeunes mamans répondent oui à 90 % pour les biberons, 89 % pour les poussettes et 71 % pour les chaises hautes. D'autres dépenses ne sont pas directement liées au bébé : de nouveaux besoins apparaissent quand la famille s'agrandit et concernent des produits aussi variés que l'assurance vie, les services financiers, l'immobilier, l'automobile, etc.[26]

Source illustration : © Getty Images / Paul Bradbury.

Au-delà de l'âge réel des individus, il faut également tenir compte de leur *âge subjectif*, c'est-à-dire de l'âge qu'ils ont le sentiment d'avoir[27]. Le décalage entre l'âge réel et l'âge subjectif s'accroît à partir de 50 ans et l'âge subjectif devient alors un outil de segmentation du marché, complémentaire de l'âge réel.

Enfin, en plus de l'âge, la *génération*, c'est-à-dire la période durant laquelle les consommateurs sont nés puis ont grandi, a également une influence sur la consommation et les perceptions. Elle sera évoquée plus en détail dans le chapitre 8.

zOOm Les seniors, une cible porteuse mais délicate

Source illustration : © liligo.com.

Les seniors représentent désormais plus de la moitié des dépenses de consommation, soit davantage que leur poids démographique (39 %). Ce bouleversement démographique a des impacts importants pour le marketing. Dotée d'un fort pouvoir d'achat et de plus en plus à l'aise avec Internet, cette population représente une cible majeure qu'il faut savoir appréhender.

Les seniors se caractérisent par des capacités cognitives différentes qui se traduisent dans leurs processus d'achat. En effet, ils ont une moindre acuité visuelle, sonore et gustative et de moindres capacités d'attention et de mémorisation. Ce qui est moins connu est leur plus grand potentiel de créativité, qui se traduit notamment dans leurs activités de loisirs et de travail manuel (bricolage). Les seniors ont fortement recours à des heuristiques de décision, ils ont davantage tendance à racheter la même marque, comparent moins d'alternatives avant un achat, et privilégient des marques établies de longue date. Ces spécificités sont encore plus marquées au-delà de 75 ans. Les personnes âgées se souviennent moins des publicités, mais ont aussi de faux souvenirs, croyant reconnaître des marques qu'ils ne connaissent pas.

En fait, les plus de 60 ans sont loin de constituer une cible homogène. On distingue deux groupes :

- Jusqu'à 75 ans, les seniors sont des retraités en forme. Ils ont une vie active et sont soucieux de leur apparence. Ces seniors vivent souvent en couple. Ils s'occupent beaucoup de leurs petits-enfants, leur achètent des jouets, les emmènent au cinéma. Ils prennent la majorité de leurs repas à la maison. Ils sont très sociables, reçoivent beaucoup chez eux et voyagent souvent.
- Les personnes de 75 ans et plus, souvent seules, voient leurs capacités cognitives et comportementales diminuer. Elles privilégient les magasins de proximité. Elles ont parfois du mal à ouvrir les packagings des produits et à transporter les paquets volumineux. Sensibles aux écarts de climat, elles sortent moins, mais consomment massivement les loisirs « passifs » : radio et télévision.

Les succès marketing auprès des seniors sont nombreux : les mensuels *Notre Temps* ou *Pleine Vie*, qui paraissent à près d'un million d'exemplaires, les yaourts Danacol pour réduire le mauvais cholestérol, ou encore Ricoré, dont 41 % des volumes de vente sont assurés par les plus de 65 ans.

Pourtant, plusieurs difficultés sont inhérentes au marketing à destination des seniors. D'abord, certaines marques craignent de ternir leur image moderne ou *high-tech* en s'adressant explicitement à cette cible.

Ensuite, les seniors eux-mêmes apprécient peu d'être considérés comme une cible spécifique, *a fortiori* qu'on leur rappelle leur âge. « Les jeunes seniors ont l'impression d'être trop souvent caricaturés », souligne Denis Guiot. Certaines marques font alors le choix de ne pas montrer qu'elles s'adressent à eux. D'autres cherchent à appréhender leurs besoins ou leurs attentes spécifiques sur un mode positif. De nombreuses marques n'hésitent plus à mettre en scène des personnes âgées, dynamiques, aux cheveux blancs, tels BNP Paribas, avec sa campagne pour des produits d'assurance « La vie va commencer », ou liligo.com, comparateur de billets d'avion en ligne (ou site de comparaison de vols) mettant en scène un couple de retraités avec le slogan : « Nous aimons choisir avec qui on s'envoie en l'air ».

Sources : Numéro spécial de *Décisions Marketing* consacré au marketing et au vieillissement des consommateurs, coordonné par Bertrand Urien, n° 76, 2014 ; www.emarketing.fr, 14 novembre 2014 et 1er novembre 2011 ; www.journaldunet.fr, 2 février 2011 ; Raphaëlle Lambert-Pandraud et Gilles Laurent, « Why Do Older Consumers Buy Older Brands? The Role of Attachment and Declining Innovativeness », *Journal of Marketing*, 2010, vol. 74, n° 5, p. 104-121 ; Denis Guiot, « Un cadre d'analyse du processus de vieillissement et de son influence sur le comportement d'achat du consommateur âgé », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 1, 2006, p. 57-80 ; Olivier Droulers, « Influence de l'âge sur la mémorisation des marques présentées dans des publicités de télévision », *Revue française du marketing*, n° 208, 2006, p. 49-59 ; Raphaëlle Lambert-Pandraud, Gilles Laurent et Éric Lapersonne, « Repeat Purchasing of New Automobiles by Older Consumers: Empirical Evidence and Interpretations », *Journal of Marketing*, n° 69, 2005, p. 97-113 ; Raphaëlle Pandraud, « Le rachat de la marque précédente par les consommateurs âgés : une synthèse des recherches en marketing, en psychologie sociale et cognitive, et en gérontologie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 21-42.

b) La profession et la position économique

Le métier exercé par une personne est à l'origine de nombreux achats. Ainsi, un ouvrier du bâtiment a besoin de vêtements solides et de chaussures de travail adaptées à l'environnement extérieur, tandis que de nombreux cadres portent des costumes. Le responsable marketing doit identifier les catégories socioprofessionnelles qui expriment un intérêt particulier pour ses produits et services.

La position économique détermine également ce que le consommateur est en mesure d'acheter. Cette position est fonction de son *revenu* (niveau, régularité, périodicité), de son *patrimoine*, de sa *capacité d'endettement* et de son *attitude vis-à-vis de l'épargne et du crédit*.

c) La personnalité et le concept de soi

Tout individu a une personnalité qu'il exprime à travers son comportement d'achat.

On appelle ***personnalité*** un ensemble de caractéristiques psychologiques distinctives qui engendrent des réponses cohérentes et durables à des stimuli externes émanant de l'environnement.

Elle s'exprime en général sous forme de traits de personnalité comme la confiance en soi, la domination, l'autonomie, la déférence, la sociabilité, le caractère défensif et l'adaptabilité[28]. Certains chercheurs privilégient le concept de tempérament, qui constitue une composante de la personnalité axée sur les émotions et les ressources psychobiologiques de l'individu[29]. La personnalité et le tempérament sont utiles pour analyser le comportement d'achat[30], pour autant que l'on puisse les mesurer et les relier aux produits et aux marques.

On considère parfois que les marques ont, elles aussi, une personnalité[31]. Jennifer Aaker a identifié les traits de personnalité des marques, qui ont été adaptés au contexte français : la domination, la compétence, le caractère consciencieux, la masculinité, l'expansivité et la séduction[32]. Levi's est une marque plutôt masculine, tandis que la compétence domine la personnalité de CNN. La personnalité d'une marque peut toutefois associer plusieurs traits.

Un consommateur aura tendance à choisir des marques dont la personnalité colle à la sienne. Il faut toutefois manier ce concept avec soin car, dans certaines catégories de produits, la personnalité que le consommateur rêve d'avoir ou celle qu'il aimerait que les autres lui attribuent compte davantage que sa véritable personnalité[33].

La notion, voisine, de *concept de soi* est elle aussi utile du fait de la proximité entre l'image de soi et l'image des marques que l'on choisit.

Le ***concept de soi*** est le représentant subjectif de la personnalité. Il correspond à l'image que l'individu a de lui-même et à la manière dont il pense que les autres le voient.

Ce concept est triple puisqu'il correspond à la perception de soi, à l'image idéale de ce que l'on voudrait être et à la manière dont on pense être perçu par les autres[34]. Le poids de ce concept est probablement plus prononcé pour les produits consommés publiquement.

d) Le style de vie et les valeurs

Des individus partageant la même sous-culture, la même classe sociale et la même profession peuvent avoir des styles de vie différents.

Le ***style de vie*** d'un individu est son schéma de vie exprimé en fonction de ses activités, de ses centres d'intérêt et de ses opinions. Il établit le portrait de l'individu dans son approche globale face à son environnement.

Les styles de vie s'efforcent d'opérer une synthèse entre déterminants sociaux et facteurs personnels[35]. On les utilise souvent en marketing pour segmenter la population, expliquer les comportements de consommation et comprendre les choix des marques. L'analyse repose sur des cartes représentant les différents styles de vie d'une population en fonction de deux critères. Les marques peuvent ensuite définir des produits et des services qui correspondent à certains styles de vie.

> **LOHAS.** L'acronyme de « *Lifestyle of Health and Sustainability* » désigne les consommateurs qui se soucient de la préservation de l'environnement en choisissant des produits irréprochables du point de vue écologique, et qui investissent dans la santé et le développement durable. Le marché du LOHAS comprend la nourriture bio, les appareils domestiques à économie d'énergie, les panneaux solaires, les médecines alternatives, les cours de yoga et l'écotourisme. Concernant l'épargne, les LOHAS veulent ainsi savoir à quoi sert leur argent et si les placements financent des activités aux impacts sociaux et environnementaux positifs. Les marques ciblent beaucoup cette catégorie en Allemagne, au Japon et aux États-Unis. Environ 19 % des Américains sont des LOHAS, soit près de 41 millions de personnes. En France, on utilise encore peu cet acronyme au profit des « Bobos », bourgeois-bohèmes[36].

Les styles de vie s'expliquent en partie par les valeurs auxquelles aspirent les individus.

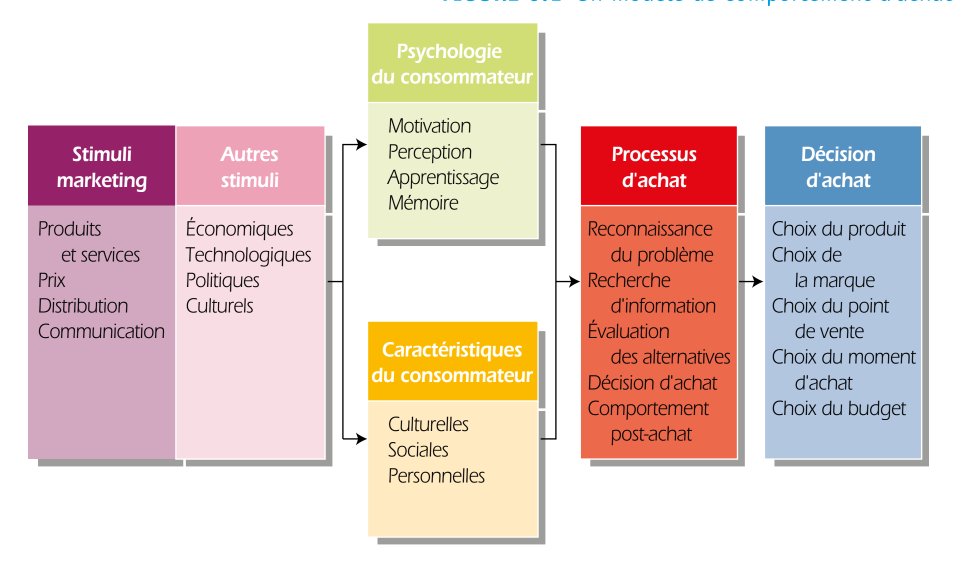
Une ***valeur*** est une croyance durable selon laquelle certains modes de comportement et certains buts de l'existence sont personnellement ou socialement préférables à d'autres[37].

Les valeurs sont beaucoup plus profondes que les comportements et les attitudes. Elles permettent à l'individu de définir son identité et de justifier ses actes. De manière simplifiée, on peut dire qu'elles déterminent les choix et les désirs sur le long terme. Les responsables marketing qui définissent leur cible en fonction de ses valeurs considèrent qu'en faisant appel au moi profond des individus, on peut influencer leur comportement d'achat.

2. Les facteurs psychologiques

La figure 6.1 fournit un cadre d'analyse permettant d'appréhender le comportement d'achat. On y a représenté les stimuli (marketing ou autre) présents dans l'environnement et susceptibles d'influencer les consommateurs. Un ensemble de facteurs psychologiques, combinés avec les caractéristiques individuelles du consommateur, aboutit à un processus de décision applicable à différents actes d'achat. Le marketing doit comprendre ce qui se passe dans l'esprit du consommateur entre l'arrivée du stimulus marketing et la décision. Quatre mécanismes clés interviennent : la motivation, la perception, l'apprentissage et la mémoire.

FIGURE 6.1 Un modèle de comportement d'achat



2.1. La motivation

Les besoins ressentis par un individu sont de nature très diverse. Certains sont biologiques, issus d'états de tension physiologique tels que la faim ; d'autres sont psychologiques, engendrés par un inconfort psychologique, par exemple le besoin de reconnaissance. La plupart des besoins, latents ou conscients, ne poussent pas l'individu à agir. Pour que l'action intervienne, il faut que le besoin ait atteint un niveau d'intensité suffisant pour devenir une *motivation*.

La notion de motivation est essentielle pour comprendre ce qui pousse le consommateur à entamer un acte d'achat. On peut l'analyser en termes d'intensité : une motivation est plus ou moins forte. En outre, elle se traduit de manière positive ou négative selon l'orientation régulatrice de l'individu. Ainsi, la motivation d'avoir une silhouette parfaite l'été prochain peut conduire à faire du sport ou à éviter les repas aux restaurants, selon que l'on a une orientation régulatrice orientée vers la plus grande probabilité d'obtenir un effet positif ou les plus faibles chances d'un résultat négatif. L'orientation régulatrice dépend de la personnalité des individus, mais aussi du contexte[38].

De nombreux psychologues ont proposé des théories de la motivation. Nous évoquons ci-après celles de Sigmund Freud et d'Abraham Maslow, qui ont des implications différentes pour la compréhension du consommateur.

a) La théorie freudienne de la motivation

La théorie freudienne soutient que les besoins de l'être humain sont largement inconscients et que les individus ne connaissent pas toujours très bien leurs motivations. Le comportement individuel n'est, par conséquent, jamais simple et peut correspondre à la mise en jeu de facteurs plus ou moins profonds[39]. Lorsqu'un client regarde un objet, il n'est pas seulement sensible aux performances décrites, mais réagit mentalement à d'autres caractéristiques telles que la forme, la matière, la couleur ou le nom de la marque. Aussi le fabricant doit-il, lors de la conception du produit, étudier la capacité des éléments visuels et tactiles à provoquer des réactions sensorielles susceptibles de stimuler ou au contraire d'inhiber l'achat (voir zoom).

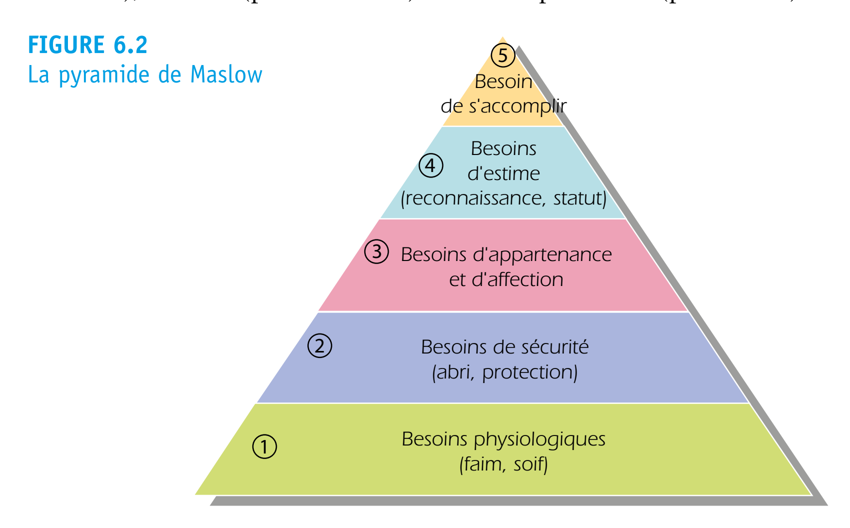
Pour étudier les motivations, les responsables marketing ont recours aux approches qualitatives, et en particulier aux entretiens en profondeur, ainsi qu'aux différentes techniques projectives abordées au chapitre 4. Le psychologue Ernest Dichter a développé un certain nombre d'entre elles. Ainsi, les travaux de Dichter l'ont conduit à penser que, pour les femmes, sortir un gâteau du four évoque l'acte de « donner naissance ». Proposer aux femmes des préparations toutes faites, auxquelles elles doivent simplement ajouter de l'eau, pourrait marginaliser leur rôle. Dichter a ainsi suggéré de leur faire également ajouter un œuf, symbole de fertilité – recommandation adoptée par de nombreuses marques de préparations pâtissières[40].

b) La motivation selon Maslow

Abraham Maslow a cherché à expliquer pourquoi les individus sont guidés par certains besoins à des moments donnés[41]. Il a ainsi proposé une hiérarchie des besoins : besoins physiologiques, besoins de sécurité, besoins d'appartenance et d'affection, besoins d'estime et besoins de s'accomplir (voir figure 6.2). Un individu cherche à répondre au premier besoin non satisfait par ordre hiérarchique en lisant la pyramide de bas en haut. Lorsque ce besoin est satisfait, il cherche à satisfaire le suivant.

La théorie de Maslow peut aider à comprendre un achat en facilitant l'identification des différents niveaux de besoin pouvant être mis en jeu. Ainsi, le fait de préparer une soupe maison plutôt que d'avoir recours à un potage tout préparé peut s'expliquer par des besoins physiologiques (plus nourrissant), mais aussi de sécurité (plus naturel), d'affection (plus convivial), d'estime (plus valorisant) et d'accomplissement (plus créatif).

FIGURE 6.2
La pyramide de Maslow



zOOm Le marketing fait appel à tous nos sens

Le marketing sensoriel mobilise les sens des consommateurs de manière à affecter leur perception, leur jugement et leur comportement. Ainsi, certaines chaînes d'hôtels et de distribution utilisent une signature olfactive pour instaurer l'ambiance souhaitée et se distinguer de leurs concurrents. Les vêtements Abercombie & Fitch se reconnaissent à leur odeur, également très perceptible dans les boutiques. Harley Davidson a tenté – sans succès – de déposer juridiquement le son de ses moteurs, tandis qu'Intel et Yahoo! ont pu protéger leur jingle. Le packaging des produits s'appuie sur des matières agréables au toucher, de même que le volant ou les sièges d'une voiture.

Comme le souligne Aradhna Krishna, « compte tenu de la diversité des messages marketing explicites adressés quotidiennement aux consommateurs, les leviers subconscients qui s'adressent aux cinq sens peuvent s'avérer plus efficaces ». Ainsi, les inférences personnelles des consommateurs sur les caractéristiques des produits peuvent parfois se révéler plus persuasives que les messages explicites émanant de la publicité.

Le marketing sensoriel a deux types d'effets. De manière directe, il influence les attributs perçus du produit ou du service en termes de couleur, de goût, d'odeur ou de forme. De manière plus indirecte, il peut influencer la manière dont les consommateurs perçoivent ses qualités abstraites (par exemple certains aspects de la personnalité de la marque comme son degré de sophistication, de qualité, de modernité, etc.).

1. Le toucher

Pour son nouveau rouge à lèvres, Le Rouge, Givenchy a habillé l'étui de cuir noir, rappelant les origines haute couture de la marque. Les magasins Phildar, quant à eux, mettent en scène les pelotes de laine pour permettre aux clientes de les toucher avant d'acheter. Dans le textile, de nouvelles techniques d'enduction permettent de produire du glissant, du gommeux, du rugueux, etc. Le toucher est le premier sens qu'un être humain développe et le dernier à s'éroder avec l'âge. Les individus diffèrent selon l'importance qu'ils accordent à ce sens mais, pour certains d'entre eux, il est essentiel pour évaluer les produits.

Source illustration : © « Martell experience Boutique », photo fournie par Pernod Ricard Asie Duty Free.

2. L'odorat

On connaissait des produits avec une signature olfactive forte tels que le shampooing Ultra-Doux à la cerise ou la gamme de produits pour bébé Mustela. Cette tendance s'élargit désormais aux enseignes de distribution comme Nature & Découvertes et son odeur de cèdre caractéristique, ou les boulangeries Paul qui diffusent une odeur de pain chaud. L'information codée *via* l'odorat est ancrée plus durablement dans la mémoire que celle qui repose sur les autres sens. Les gens reconnaissent une odeur après de longues

périodes, ce qui peut potentiellement faire resurgir toutes sortes de souvenirs. On a montré que des odeurs agréables améliorent l'évaluation des produits et des magasins. Les consommateurs prennent alors plus de temps pour faire leurs achats et cherchent davantage la variété. « L'olfactif apporte une sensation de bien-être, affirme le directeur général de Canal Music. Le mécanisme de l'odorat sollicite dans le cerveau la zone la plus proche de celle qui déclenche le plaisir. »

3. L'ouïe

La communication marketing, par nature, mobilise l'ouïe. Même la sonorité des mots – et des noms de marque – génère des associations mentales. La musique d'ambiance des magasins influence l'humeur des consommateurs, le temps qu'ils y passent, et les dépenses réalisées. Les consommateurs utilisent également leur ouïe pour évaluer les caractéristiques des produits : le bruit du claquement des portières sert d'indicateur inconscient de la solidité des voitures ; celui du moteur révèle sa puissance. Les fabricants travaillent donc ces bruits, les construisant parfois de manière artificielle. Dans l'alimentaire, la marque de biscuits Bahlsen met l'accent sur le son émis lorsque l'on croque ses biscuits. Elle a embauché une équipe de testeurs qui goûtent les produits avec des enregistreurs placés dans les oreilles. Puis Bahlsen ajuste ses recettes à la cible visée pour obtenir le bon bruit : pour les jeunes, un son fort et brutal ; pour les personnes âgées, un son plus doux.

4. Le goût

Les êtres humains ne distinguent que cinq goûts purs : le sucré, le salé, l'amer, l'acide et l'umami. Ce dernier terme vient du japonais et désigne un goût savoureux, qui correspond aux glutamates tels que la guanosine monophosphate (GMP) et peut être décrit comme un goût plaisant de bouillon ou de viande. Notons que les perceptions de goût dépendent des autres sens. Ainsi, le goût perçu lorsque l'on mange un aliment dépend de son apparence, de son odeur et du son qu'il émet quand on le met dans sa bouche.

5. La vue

Le cognac Martell a implanté dans l'aéroport de Hong Kong une boutique dans laquelle les flacons sont mis en scène dans un univers bleu sombre et or, reflet des codes couleur de la marque. La gamme de gels douche Bourjois se distingue de ses concurrents par ses flacons aux couleurs acidulées et son bouchon parachevé d'un grain de beauté. « Le consommateur mémorise d'abord la forme et la couleur d'un produit, avant son nom », souligne l'agence Dragon rouge. Les biais de perception visuelle affectent la consommation au quotidien. On perçoit ainsi un emballage étroit et haut comme ayant une plus forte contenance qu'une forme petite et large mais, après la consommation d'une boisson, les perceptions s'inversent : les buveurs ont l'impression de consommer davantage si la boisson provient d'un emballage large et petit. Il faut donc prendre en compte la perception des formes dans la conception des emballages et des produits.

Le recours aux cinq sens dans les pratiques marketing n'est toutefois pas aisé. En premier lieu, les sensations ressenties sur chacun d'entre eux sont souvent interdépendantes. Ensuite, il est difficile de faire s'exprimer les consommateurs sur les sensations de manière analytique. Enfin, transformer un objectif de sensation en attribut du produit n'est pas évident. Les professionnels utilisent ainsi de plus en plus les tests sensoriels pour disposer de descripteurs précis des sensations ressenties.

Sources : Aradhna Krishna, *Sensory Marketing: Research on the Sensuality of Products*, New York : Routledge, 2010, et « An Integrative Review of Sensory Marketing: Engaging the Senses to Affect Perception, Judgment and Behavior », *Journal of Consumer Psychology,* n° 22, 2012, p. 332-51 ; Ryan Elder et Aradhna Krishna, « The 'Visual Depiction Effect' in Advertising: Facilitating Embodied Mental Simulation through Product Orientation », *Journal of Consumer Research,* n° 38, 2012, p. 988-1003 ; Aradhna Krishna, May Lwin, et Maureen Morrin, « Product Scent and Memory », *Journal of Consumer Research,* n° 37, 2010, p. 57–67 ; Joann Peck et Terry Childers, « To Have and to Hold: The Influence of Haptic Information on Product Judgments », *Journal of Marketing,* n° 67, 2003, p. 35-48, et « Effects of Sensory Factors on Consumer Behaviors », *in* Frank Kardes, Curtis Haugtvedt et Paul Herr, eds., Handbook of Consumer Psychology, Mahwah : Erlbaum, 2008, p. 193-220 ; Eric Yorkston et Geeta Menon, « A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments », *Journal of Consumer Research,* n° 31, 2004, p. 43-45 ; Richard Yalch et Eric Spangenberg, « The Effects of Music in a Retail Setting on Real and Perceived Shopping Times », *Journal of Business Research,* n° 49, 2000, p. 139-47 ; Priya Raghubir et Aradhna Krishna, « Vital Dimensions in Volume Perception: Can the Eye Fool the Stomach? », *Journal of Marketing Research, n° 36,* 1999, p. 313-26 ; *Management*, février 2004, p. 44-46. Voir aussi le numéro spécial de la *Revue française du marketing* consacré au marketing sensoriel, coordonné par Jean-François Lemoine, n° 194, 2003, notamment Marc Filser, « Le marketing sensoriel : la quête de l'intégration théorique et managériale », p. 5-11 et Virginie Maille, « L'influence des odeurs sur le consommateur : la tendance à la recherche de sensations et au comportement exploratoire comme variables modératrices », p. 49-64.

2.2. La perception

Un individu motivé est prêt à l'action. La forme que prendra celle-ci dépend de sa perception de la situation.

La ***perception*** est le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'information externe pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure[42].

Plusieurs individus soumis au même stimulus peuvent en avoir des perceptions différentes selon l'environnement qui les entoure et selon leurs caractéristiques personnelles. Or, en marketing, les perceptions des clients sont plus importantes que la réalité. Trois mécanismes affectent la manière dont un stimulus est perçu : l'attention sélective, la distorsion sélective et la rétention sélective.

a) L'attention sélective

L'attention est l'allocation de capacités de traitement mental à un stimulus. Or, une personne est exposée à un nombre très élevé de stimuli à chaque instant de sa vie. On estime que dans notre monde occidental, chaque individu est exposé chaque jour à 1 500 messages de communication liés aux marques. Comme nous ne pouvons tous les traiter, nous écartons inconsciemment la plupart d'entre eux sans leur accorder la moindre attention. C'est ce phénomène que l'on appelle l'attention sélective, et qui s'explique par plusieurs phénomènes :

- *Un individu a plus de chances de remarquer un stimulus qui concerne ses besoins.* Un individu qui désire acheter un ordinateur fera attention aux publicités pour cette catégorie de produits; il ne remarquera probablement pas les publicités pour des téléphones.
- *Un individu a plus de chances de remarquer un stimulus qu'il s'attend à rencontrer.* On remarquera davantage, chez un revendeur informatique, les ordinateurs que les radios que l'on n'a pas prévu de trouver là.
- *Un individu remarque d'autant plus un stimulus que son intensité est forte par rapport à la normale.* Ainsi, on fera plus attention à un rabais de 100 € sur le prix d'un ordinateur qu'à un rabais de 10 €.

Le phénomène de sélectivité explique qu'il est très difficile d'attirer l'attention des consommateurs et qu'un des objectifs majeurs de la communication est simplement d'être remarquée. D'où l'intérêt de surprendre : les stratégies fondées sur la surprise ou la provocation visent à attirer l'attention sélective des individus[43]. Dans des secteurs très encombrés où il est difficile de se différencier, comme l'habillement féminin, ces stratégies sont fréquemment employées par les marques qui cherchent à se construire une notoriété et à émerger du lot.

b) La distorsion sélective

Ce n'est pas parce qu'un stimulus a été remarqué qu'il sera correctement interprété. On appelle distorsion sélective le mécanisme qui pousse l'individu à déformer l'information reçue afin de la rendre plus conforme à ses croyances. Lorsqu'un consommateur a déjà une nette préférence pour une marque, il risque de déformer l'information dans un sens favorable à cette marque.

Une démonstration frappante du poids des croyances concerne les tests de produits, lorsque l'on compare les résultats de tests réalisés sur deux groupes distincts, le premier testant le

produit « en aveugle » – c'est-à-dire sans connaître sa marque – et le second en la connaissant. Les préférences des deux groupes sont toujours différentes, et ce bien qu'ils essaient exactement les mêmes produits ! Cela montre que les croyances des consommateurs sur le produit ou la marque modifient leur perception d'un acte de consommation[44].

DIET PEPSI *VS* COCA. Les tests en aveugle sur Diet Coke et Diet Pepsi montrent que les préférences des consommateurs sont partagées à égalité. Pourtant, lorsque les tests indiquent les marques des produits, 65 % des consommateurs préfèrent Diet Coke et 23 % Diet Pepsi (les autres les considérant équivalents).

La distorsion sélective avantage les marques fortes car les consommateurs déforment l'information neutre ou ambiguë en faveur des marques qu'ils connaissent et apprécient.

c) La rétention sélective

L'individu oublie la plus grande partie de ce qu'il apprend. Il a tendance à mieux mémoriser une information qui conforte ses convictions. On se souvient des points positifs relatifs aux produits que l'on aime et l'on oublie ceux qui concernent les marques moins appréciées. La distorsion et la rétention sélectives témoignent de la puissance des filtres internes et expliquent pourquoi les responsables marketing doivent si souvent répéter leurs messages de communication, pour éviter qu'ils ne soient occultés.

d) La perception subliminale

Depuis plusieurs décennies, le sujet fascine. Il repose sur l'idée que les responsables marketing intègrent des messages cachés, imperceptibles consciemment, dans les emballages et les publicités. Les consommateurs les perçoivent inconsciemment et modifieraient leurs comportements en conséquence. Bien qu'il soit indéniable que des mécanismes inconscients interviennent dans le traitement de l'information par les consommateurs[45], aucune preuve scientifique de l'influence des images subliminales pour changer des croyances modérément ou fortement établies sur les marques et les produits n'a toutefois été établie[46].

2.3. L'apprentissage

Lorsqu'il agit, un individu se trouve soumis aux effets directs et indirects de ses actes, qui influencent son comportement ultérieur.

On appelle ***apprentissage*** les modifications intervenues dans le comportement d'une personne à la suite de ses expériences passées.

La plupart de nos comportements sont appris. Face à une motivation d'achat, l'expérience passée va déterminer quand, où et comment un consommateur se met en action. Ainsi, imaginons qu'un individu achète un ordinateur HP. Si son expérience est positive, sa réponse aux ordinateurs et à HP sera renforcée positivement : on parle de *renforcement*. S'il souhaite par la suite acheter une imprimante, il fera peut-être l'hypothèse que, si HP commercialise de bons ordinateurs, ses imprimantes sont également de bonne qualité. On dit alors qu'il y a *généralisation* de la réponse. La *discrimination* est le phénomène inverse : elle favorise la détection des différences et conduit à une différenciation des réponses (par exemple, des périphériques informatiques de marques différentes).

Certains travaux mettent en exergue des approches plus actives et cognitives de l'apprentissage, qui analysent la manière dont les consommateurs interprètent l'issue d'une

consommation : si l'expérience a été négative, l'attribuent-ils aux défaillances du produit ou au fait qu'ils n'ont pas suivi précisément les instructions d'utilisation ? En général, les individus sont enclins à s'attribuer à eux-mêmes les réussites et à imputer les échecs à des causes externes. Ils ont donc tendance à imputer aux marques les défaillances rencontrées, ce qui incite à accorder une grande importance aux étiquettes, packagings et sites Internet expliquant comment faire fonctionner les produits.

2.4. Les émotions

La réponse des consommateurs aux stimuli marketing n'est pas uniquement cognitive et rationnelle, elle est également émotionnelle[47]. Des marques comme Coca-Cola et McDonald's s'appuient sur le facteur émotionnel depuis des années. En effet, une marque ou un produit peut générer chez ses clients de la fierté, de l'excitation, de la confiance… Une publicité peut provoquer de l'amusement, du dégoût, de l'étonnement. Certaines décisions d'achat s'appuient sur l'anticipation du plaisir ressenti lors de la consommation. Ainsi, dans des catégories de produits aussi différentes que les sports extrêmes et les placements financiers, le choix repose sur l'anticipation d'émotions positives telles que le plaisir et le sentiment de contrôler la situation[48].

Les responsables marketing reconnaissent de plus en plus le pouvoir des émotions, en particulier si elles sont ancrées dans les dimensions fonctionnelles des produits. Des constructeurs automobiles comme Renault cherchent ainsi à mieux mobiliser les émotions dans la conception de leurs nouveaux véhicules, conscients que cet aspect est souvent déterminant dans la décision d'achat et l'expérience de conduite[49]. Ainsi, un tableau de bord automobile peut créer différentes émotions comme les sentiments de sécurité, de fierté, de modernité, etc.

De même, les discours publicitaires des entreprises sont de plus en plus ancrés dans le plan émotionnel, et ainsi perçus comme plus proches des consommateurs[50].

Axe. Pionnier dans le développement de gels douche masculins et connu pour son sex-appeal exacerbé, Axe est devenue la marque de soin favorite des jeunes hommes partout dans le monde. Elle propose des déodorants et des shampooings dont les parfums combinent des senteurs de fleurs, d'herbes et d'épices. La marque a été construite autour de la promesse de « l'effet Axe », un concept qui suggère que l'utilisation du produit va entraîner les femmes à poursuivre, parfois désespérément, son utilisateur. Unilever communique avec une forte dose de sous-entendus sexuels et d'humour. Une campagne menée sur les médias sociaux proposait une technique espiègle pour préserver l'environnement, le « showerpooling » (ou partage d'une douche à plusieurs) : « Lorsque vous pratiquez le showerpool, vous pouvez économiser l'eau tout en profitant de la compagnie d'une charmante connaissance, voire d'un séduisant inconnu. » Facebook et YouTube ont contribué à diffuser le concept... La marque est présente sur les campus universitaires avec des ambassadeurs qui distribuent les produits, organisent des soirées et génèrent du buzz. Un compte Twitter dispense des conseils et offre des cadeaux publicitaires[51].

Source illustration : © Associated Press.

2.5. La mémoire

On distingue la *mémoire à court terme* – un stockage temporaire de l'information – de la *mémoire à long terme* – un stockage plus permanent. On associe à la structure de la mémoire à long terme des modèles d'associations. Ainsi, le *modèle de mémoire en réseau associatif* la voit comme un ensemble de nœuds et de liens. Les nœuds sont l'information mémorisée, qu'elle soit de nature verbale, visuelle, abstraite ou contextuelle. Ils sont reliés entre eux par des liens dont l'intensité varie. Un processus d'activation de nœud à nœud détermine les souvenirs qui émergent dans une situation donnée. Un nœud peut être activé parce qu'une information externe est codée (par exemple, lorsque l'on entend un mot ou une phrase) ou parce qu'une information interne est extraite de la mémoire (par exemple, lorsque l'on pense à un concept) ; un autre nœud est alors activé s'il est suffisamment associé au premier.

En cohérence avec ce modèle, la connaissance des marques stockées dans la mémoire des consommateurs peut être conceptualisée comme un nœud de marque associé à de nombreux liens. La force et l'organisation de ces liens déterminent l'information mémorisée à propos de la marque. Les *associations de marque* rassemblent toutes les pensées, sentiments, perceptions, images, expériences, croyances et attitudes liés à ce nœud. Des sociétés comme Procter & Gamble dessinent des cartes mentales des consommateurs pour décrire leur connaissance d'une marque donnée en termes d'associations. Pour chacune des associations identifiées, elles analysent sa force, son caractère plus ou moins favorable, et plus ou moins spécifique par rapport à la catégorie de produit.

a) Le codage

La mémoire est un processus de construction : on ne se souvient pas de tout avec précision ; on se souvient d'éléments et l'on remplit les trous à travers des connaissances ou des suppositions.

Le codage correspond à la manière dont l'information est stockée en mémoire. On l'analyse en termes de quantité (l'individu pense-t-il beaucoup à l'information ?) et de qualité du traitement de l'information (la manière dont il y pense). Ces deux variables influencent ensuite la force des associations[52].

En général, plus on accorde d'attention à la signification d'une information au moment de son codage, plus les associations qui en résultent sont fortes. D'où l'intérêt des publicités générant des interrogations ou des réflexions sur la marque. De forts niveaux de répétition d'une publicité peu impliquante et peu persuasive auront moins d'impact sur les ventes qu'une campagne impliquante et persuasive moins répétée[53].

b) L'activation

L'activation correspond à la manière dont l'information émerge de la mémoire. Trois facteurs interviennent : 1) la présence d'autres informations sur les produits peut créer des interférences et des confusions ; dans les catégories de produits où les concurrents sont très nombreux, un des enjeux clés consiste à éviter la confusion entre les marques ; 2) le délai entre l'exposition à l'information et son activation génère peu de détérioration ; la mémoire est extrêmement durable et une fois qu'une information y est stockée, la force des associations décline très lentement ; 3) l'information peut être disponible en mémoire mais non accessible pour le souvenir si les éléments d'activation appropriés ne sont pas présents. C'est pour ces raisons que le marketing sur le point de vente est essentiel : le packaging ou

la publicité sur le lieu de vente sont autant de stimuli qui activent les informations sur la marque stockées en mémoire et favorisent la décision d'achat. L'accessibilité de la marque dans la mémoire est également essentielle : les individus parlent d'une marque si elle se trouve dans leur top-of-mind, c'est-à-dire s'il s'agit de la première marque qui leur vient à l'esprit quand on évoque la catégorie[54].

3. Les étapes du processus d'achat

Ces mécanismes psychologiques sont importants pour comprendre comment les consommateurs prennent leurs décisions d'achat. La check-list ci-après propose la liste des questions que les responsables marketing doivent se poser en la matière.

Il est essentiel d'appréhender l'expérience du client dans son intégralité, depuis la reconnaissance du problème et la recherche d'information jusqu'à l'utilisation et l'abandon du produit. La figure 6.3 illustre un modèle de processus d'achat comportant cinq phases : la reconnaissance du problème, la recherche d'information, l'évaluation des alternatives, la décision d'achat et le comportement post-achat. Ce modèle fait clairement apparaître que le processus de décision commence bien avant et finit bien après l'acte d'achat.

FIGURE 6.3
Un modèle de processus d'achat

Ces cinq étapes ne surviennent cependant pas toujours[55]. Certaines peuvent être sautées ou inversées. Ainsi, une consommatrice habituée à une marque de dentifrice pourra, lorsqu'elle constate qu'elle n'en a plus, passer directement de la reconnaissance du problème à l'achat. Dans d'autres cas, les consommateurs décident de procéder à un achat spontané suite à une information non sollicitée[56]. C'est pourquoi il est important d'être en contact avec les consommateurs à chaque étape de la décision.

Ce schéma constitue cependant un bon point de départ car il inclut toutes les questions susceptibles de survenir pour un nouvel achat à forte implication. Nous analyserons dans la suite du chapitre d'autres processus relatifs à des types de décisions d'achat différents.

3.1. La reconnaissance du problème

Le point de départ du processus est la révélation du problème ou du besoin, suite à des stimuli internes ou externes. Le premier cas se produit lorsque l'un des besoins normaux – la faim, la soif – dépasse un certain seuil d'alerte. Le second cas survient lorsqu'une personne passe devant une librairie et remarque un livre qui l'intéresse, ou lorsque sa voiture tombe en panne et qu'elle pense qu'il lui faut en changer.

Le responsable marketing doit étudier les motivations susceptibles d'être liées à son produit ou à sa marque. Il peut alors développer des stratégies marketing visant à éveiller le besoin, notamment dans les catégories de produit à achat discrétionnaire comme les produits de luxe, les vacances ou les loisirs.

Les questions à se poser pour comprendre le comportement du consommateur

- Qui achète le produit ou le service ? Qui l'utilise ?
- Qui prend la décision d'achat ?
- Qui influence la décision d'achat ?
- Comment la décision d'achat est-elle prise ? Qui tient quel rôle dans le processus ?
- Qu'achète le client ? Quels besoins doivent être satisfaits ? Quels désirs doivent être comblés ?
- Pourquoi les clients achètent-ils une marque spécifique ? Quels bénéfices recherchent-ils ?
- Où vont-ils et où regardent-ils pour acheter le produit ou service ?
- Quand achètent-ils ? Existe-t-il des facteurs saisonniers ? Certains moments de la journée/de la semaine/du mois ?
- Comment les clients perçoivent-ils notre produit ou service ? Quelle est l'attitude des clients à son égard ?
- Quels facteurs sociaux peuvent influencer la décision d'achat ?
- Est-ce que les styles de vie des clients affectent leurs décisions ?
- En quoi les facteurs personnels, démographiques ou économiques influencent la décision d'achat ?

Source : adapté de George et Michael Belch, *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*, 8e édition, Homewood : Irwin, 2009.

3.2. La recherche d'information

Les consommateurs recherchent souvent assez peu d'informations sur les produits. Certaines études révèlent que, lors de l'achat d'un produit durable, la moitié des consommateurs se rendent uniquement dans un magasin et seulement 30 % regardent plus d'une marque. Plus les gens sont soumis à une forte pression temporelle, plus ils traitent les informations rapidement, réduisent la quantité d'informations collectées, s'intéressent uniquement aux critères de choix les plus importants, et comparent un nombre réduit d'alternatives[57].

a) Les sources d'information

On distingue deux types de comportement en matière d'information. Le premier est une *attention soutenue* à l'égard de toute information liée au produit. Le second correspond à une *recherche active d'information* en rassemblant des brochures, en regardant les sites Internet appropriés, en consultant ses amis et en allant dans les magasins pour en savoir davantage sur les produits.

Il est évidemment essentiel pour le responsable marketing de connaître les différentes sources d'information auxquelles le consommateur fait appel, ainsi que leur influence respective sur sa décision. On classe ces sources en quatre catégories :

- *les sources personnelles* (familles, amis, voisins, connaissances) ;
- *les sources commerciales* (publicités, sites Internet des marques, vendeurs, détaillants, emballages) ;
- *les sources publiques* (articles de presse, blogs, revues de consommateurs) ;
- *les sources liées à l'expérience* (manipulation et consommation du produit).

Hellocoton. De nombreux blogs féminins se spécialisent et portent uniquement sur la cuisine, la mode, la déco, la beauté, etc. Le site Hellocoton est un portail d'actualité agrégateur de blogs féminins. Il permet de trouver des sources d'inspiration et de découvrir les tendances. Il se carac-

térise par sa dimension communautaire qui permet aux utilisateurs de donner leur avis sur les textes postés, de les partager et de voter en cliquant sur le bouton « j'aime cet article ». Ces « *Likes* » permettent à l'équipe éditoriale de proposer chaque jour une sélection d'articles fondés sur leurs coups de cœur et le vote des lectrices. Hellocoton atteint aujourd'hui 3 millions de visiteurs uniques chaque mois, avec 30 000 sites référencés. Il a été racheté en 2012 par le groupe Prisma Presse (*Femme Actuelle*, *Prima*) pour renforcer sa présence digitale[58].

En général, un consommateur reçoit davantage d'informations d'origine commerciale, mais accorde une forte crédibilité aux sources personnelles et liées à l'expérience[59]. Toutefois, chaque type d'information peut remplir un rôle différent dans le processus d'achat. Ainsi, les messages commerciaux servent avant tout à informer, tandis que les conversations personnelles permettent d'évaluer ou de justifier.

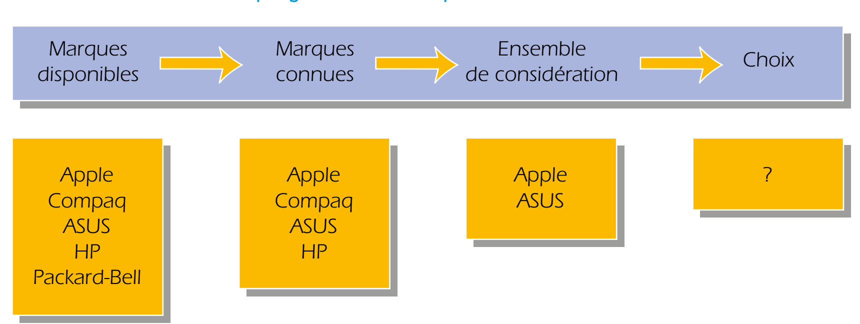
Par ailleurs, le poids des différentes sources varie selon les types de produits. On distingue à cet égard trois catégories :

- Les ***produits d'apprentissage*** peuvent être évalués à partir d'une simple connaissance de leurs caractéristiques : ainsi, un ordinateur portable peut être évalué aisément si l'on connaît ses dimensions, son poids, la taille de sa mémoire, son microprocesseur et son prix ; il n'est nul besoin de l'essayer pour analyser s'il est performant. Pour de tels produits, les sources commerciales sont suffisantes car elles renseignent sur les caractéristiques des produits.
- Les ***produits d'expérience*** doivent être essayés pour pouvoir être évalués. Pour un parfum, un plat surgelé, un jeu vidéo ou un restaurant, une description des caractéristiques ne suffit pas ; il faut avoir essayé le bien ou le service pour pouvoir l'évaluer. L'information liée à l'expérience est alors la plus importante. Les entreprises de ces secteurs cherchent donc à permettre l'essai avant l'achat, par le biais d'échantillons ou de démonstrations en magasins. Les consommateurs s'appuient également sur des sources personnelles ou publiques émanant de personnes ayant expérimenté le produit, soit des spécialistes (guides, blogs et presse) soit de simples clients (sites comme TripAdvisor dans l'hôtellerie ou La Fourchette dans la restauration).
- Les ***produits de croyance*** sont difficiles à évaluer, même après la consommation. C'est par exemple le cas des compléments alimentaires, des dentifrices ou des crèmes antirides. Face à cette incertitude, toutes les sources d'information jouent un rôle pour construire la croyance : sources commerciales pour crédibiliser le produit à l'aide d'informations sur la R&D et les tests techniques réalisés pour concevoir le produit, sources publiques émanant d'experts pour évaluer son efficacité, sources personnelles pour conforter et discuter l'expérience vécue.

b) La dynamique de la recherche d'information

En acquérant de l'information, un consommateur se renseigne sur les produits concurrents et réduit progressivement son éventail de choix à quelques marques, qui constituent son *ensemble de considération*[60]. Comme le montre la figure 6.4, une marque doit d'abord chercher à être dans le groupe des marques connues, puis dans l'ensemble de considération, pour espérer être choisie. Le responsable marketing est particulièrement intéressé par les mécanismes de réduction de choix. Il se renseigne en demandant aux acheteurs comment ils ont appris l'existence du produit, quelles sources d'information ils ont utilisées et lesquelles ont été décisives. Il s'efforcera alors de tirer parti de ces renseignements dans l'élaboration de sa stratégie de communication.

FIGURE 6.4 Réduction progressive de l'espace de choix d'un consommateur



3.3. L'évaluation des alternatives

À mesure qu'il reçoit de l'information, l'individu s'en sert pour réduire son incertitude quant aux alternatives et à leur attrait respectif. De nombreux modèles ont été élaborés pour rendre compte de ce processus. La plupart d'entre eux accordent une place importante aux facteurs cognitifs.

Dans cette perspective, certains concepts fondamentaux ont pu être dégagés. Le premier est celui d'*attribut*. Un consommateur ne cherche pas seulement à savoir si le produit est « bon » ou « mauvais », mais comment il se compare aux autres sur certaines caractéristiques. Par exemple, il considérera les attributs suivants :

- *pâte dentifrice* : protection contre les caries, blancheur des dents, goût, prix ;
- *pneus* : durée de vie, sécurité, garantie, prix ;
- *voyage aérien* : horaires, destinations, services en vol, tarifs.

Tous les acheteurs ne sont pas nécessairement intéressés par tous les attributs. On peut même souvent segmenter le marché en fonction des attributs recherchés par les consommateurs[61].

a) Les croyances et les attitudes

À travers l'expérience et l'apprentissage, les individus développent des croyances et des attitudes à l'égard des produits et des marques, qui influencent ensuite leur comportement futur.

Une ***croyance*** correspond à une pensée descriptive qu'une personne entretient à l'égard d'un objet.

Une ***attitude*** résume les évaluations (positives ou négatives), les réactions émotionnelles et les prédispositions à agir vis-à-vis d'un objet ou d'une idée[62].

Les croyances et les attitudes permettent à un individu de mettre en place des comportements cohérents à l'égard d'une catégorie d'objets similaires. Il n'a pas à réinterpréter la réalité à chaque fois : ses croyances et ses attitudes lui fournissent une structure d'accueil. En même temps, elles introduisent une rigidité de comportement car elles évoluent lentement. Une entreprise a donc intérêt à adapter ses produits aux croyances et aux attitudes préexistantes plutôt qu'à chercher à les transformer.

After Eight. Lorsqu'une entreprise britannique décida de commercialiser en France un enrobé de chocolat parfumé à la menthe, une étude de marché lui révéla que si les Français avaient des attitudes favorables vis-à-vis du chocolat et de la menthe considérés séparément, le fait de les mettre ensemble provoquait chez beaucoup un sentiment de dégoût. La société renonça alors à mettre trop fortement en avant les caractéristiques du produit. Elle réussit en revanche à l'introduire en le présentant comme un garant indiscutable du savoir-vivre britannique, que les Français sont enclins à reconnaître et apprécier.

Source illustration : © photo J.-C. de Quillacq et G. Cardon.

b) Le modèle compensatoire linéaire

Différents modèles cherchent à décortiquer comment les croyances déterminent l'évaluation globale des produits. Ils reposent sur l'analyse des croyances de chaque consommateur concernant les différents attributs du produit.

Supposons qu'un consommateur ait circonscrit son choix entre quatre ordinateurs portables. Le tableau 6.1 résume les informations en sa possession. En ligne apparaissent les quatre produits qu'il envisage d'acheter (l'ensemble de considération), tandis qu'en colonne figurent les cinq attributs qu'il estime les plus importants : la capacité de mémoire, les possibilités graphiques, la taille, le poids et le prix. Les nombres portés sur le tableau décrivent ses croyances sur la performance du produit pour chaque critère (sur une échelle de 1 à 10) : il donne la note 10/10 à l'ordinateur A sur le premier attribut et 4/10 sur le dernier (c'est-à-dire une performance relativement faible sur le critère du prix parce qu'il le juge assez coûteux). Quel produit va-t-il préférer ?

TABLEAU 6.1 Les perceptions d'un acheteur relatives aux différents ordinateurs

Attributs	Ordinateur	Capacité de mémoire	Possibilités graphiques	Taille et poids	Prix
Ensemble de considération	A	10	8	6	4
	B	8	6	8	3
	C	6	8	10	5
	D	4	3	7	8

(Note maximum = 10)

La plupart du temps, le consommateur fonde son choix sur plusieurs critères dont l'importance varie. Dans le modèle compensatoire linéaire, également appelé modèle attente-valeur, la performance globale du produit est la somme pondérée de sa performance sur chaque attribut[63]. Supposons que, pour notre client, la capacité de mémoire compte pour 40 % dans son choix, les performances graphiques pour 30 %, la taille et le poids pour 20 %, et le prix pour 10 %. On pourrait alors prédire l'ordre de préférence suivant :

Produit A = 0,4 (10) + 0,3 (8) + 0,2 (6) + 0,1 (4) = 8,0

Produit C = 0,4 (6) + 0,3 (8) + 0,2 (10) + 0,1 (5) = 7,3

Produit B = 0,4 (8) + 0,3 (6) + 0,2 (8) + 0,1 (3) = 6,9

Produit D = 0,4 (4) + 0,3 (3) + 0,2 (7) + 0,1 (8) = 4,7

Si la plupart des acheteurs d'ordinateurs portables forgent leurs préférences selon ce modèle, que peut faire un constructeur pour améliorer sa position sur le marché[64] ?

- *Modifier le produit*, en incorporant de nouvelles caractéristiques valorisées par le marché.
- *Changer l'image de marque actuelle*, en modifiant les croyances que les consommateurs ont sur les performances de la marque sur certains attributs.
- *Modifier l'image des concurrents*, par exemple en facilitant des comparaisons défavorables au concurrent à travers la mise en avant d'un critère sur lequel on est meilleur.
- *Modifier les pondérations affectées aux attributs*, en mettant en valeur l'importance des critères sur lesquels la marque est bien placée.
- *Faire émerger de nouveaux attributs* sur lesquels on pense que la marque serait bien perçue.
- *Modifier la configuration idéale d'attributs* que l'acheteur attend du produit.

c) Les modèles non compensatoires

Dans le modèle compensatoire linéaire, les attributs perçus positivement peuvent compenser ceux perçus négativement. Dans les modèles non compensatoires, ce n'est pas le cas. Cela simplifie le processus de décision du consommateur, qui ne doit pas étudier en détail chacun des attributs. Nous présentons deux modèles non compensatoires, mais il en existe de nombreux autres.

- Dans *le modèle conjonctif*, le consommateur fixe un niveau minimal pour chaque attribut et choisit le premier produit qui dépasse ce seuil. Dans notre exemple, si le consommateur fixe un seuil d'acceptabilité à 5, il choisira l'ordinateur C.
- Dans *le modèle lexicographique*, le consommateur choisit le meilleur produit sur l'attribut qu'il juge le plus important. Dans notre exemple, ce sera l'ordinateur A, meilleur sur la capacité de mémoire.

Le choix d'un modèle d'évaluation dépend des caractéristiques du consommateur (et notamment de sa connaissance des produits), de la décision à prendre (nombre d'alternatives, degré de similarité entre produits) et du contexte social (besoin éventuel de justifier son choix auprès de son supérieur hiérarchique par exemple). Certains consommateurs combinent différents modèles, par exemple en appliquant un modèle conjonctif pour réduire l'éventail de choix, avant d'appliquer un modèle compensatoire linéaire aux produits encore en lice.

Richard Thaler et Cass Sunstein montrent que les entreprises peuvent influencer le processus de décision à travers ce qu'ils appellent l'*architecture de choix*, c'est-à-dire la manière dont les décisions sont structurées. À travers quelques éléments de l'environnement, elles donnent un « coup de pouce » à certains critères. Ainsi, sur le marché des snacks, offrir des produits affichés à moins de 100 calories permet de donner un « coup de pouce » aux snacks basse calorie[65].

3.4. La décision d'achat

Deux facteurs peuvent intervenir dans le passage de l'intention d'achat à la décision (voir figure 6.5).

FIGURE 6.5 De l'évaluation des alternatives à la décision d'achat

Évaluation des alternatives
Intention d'achat
Attitude d'autrui
Facteurs situationnels imprévus
Décision d'achat

Le premier est lié à l'*attitude d'autrui.* Un consommateur peut préférer l'ordinateur le moins cher et subir l'influence de son entourage pour acheter une marque très connue. L'ampleur de cette influence dépend de deux éléments : (1) l'intensité de l'attitude négative d'autrui face au produit préféré par le consommateur et (2) la volonté de s'y conformer. Plus l'attitude des autres sera défavorable et plus le consommateur subira leur ascendant, moins son intention d'achat sera affirmée.

En relation avec l'attitude d'autrui, il faut tenir compte de l'influence des *infomédiaires* qui publient des évaluations sur les produits. Il s'agit des associations de consommateurs, des guides (de tourisme, d'hôtels, de restaurants), des critiques professionnels (pour les films, les livres) et des évaluations des clients mises en ligne soit sur des sites de vente en ligne comme Amazon ou Booking, soit sur des forums de discussion.

Le second facteur de changement tient aux *facteurs situationnels imprévus.* Entre le moment où l'achat est planifié et celui où il se réalise, le consommateur peut voir son revenu baisser ou, tout simplement, le produit peut ne pas être disponible en magasin. On ne peut donc jamais considérer l'intention d'achat comme un indicateur certain du comportement[66].

Le fait de modifier, différer ou abandonner une intention d'achat est étroitement lié au degré de *risque perçu*[67]. On distingue plusieurs types de risques associés à l'achat d'un produit :

- le *risque fonctionnel* que le produit ne soit pas aussi performant qu'on l'espérait ;
- le *risque physique*, si le produit est susceptible de menacer le bien-être ou la santé de l'utilisateur ou d'autres individus ;
- le *risque monétaire*, si sa valeur ne correspond pas au prix payé ;
- le *risque social*, si le produit peut provoquer de l'embarras vis-à-vis d'autrui ;
- le *risque psychologique*, si le produit peut altérer l'amour-propre ou la confiance en soi ;
- le *risque temporel*, si un mauvais achat exige de consacrer du temps et de l'énergie à trouver un autre produit en remplacement.

Le niveau de risque perçu varie avec le montant de l'achat, le degré d'incertitude entourant les attributs, et la confiance que le consommateur a en lui-même. Certaines personnes se

caractérisent en effet par une tendance à regretter les achats effectués ou, au contraire, non réalisés[68].

Pour résorber l'anxiété associée à l'achat, le consommateur met en place un certain nombre de mécanismes, tels que le report de la décision[69], la collecte d'informations supplémentaires ou la préférence pour des marques reconnues. Le responsable marketing doit comprendre les facteurs qui engendrent un sentiment de risque et élaborer une stratégie de communication susceptible de le réduire.

3.5. Le comportement post-achat

Après avoir acheté et fait l'expérience du produit, le consommateur éprouve un sentiment de satisfaction ou, au contraire, de mécontentement. Il peut ressentir une certaine *dissonance* s'il est déçu par des caractéristiques du produit ou s'il entend des commentaires favorables sur les marques concurrentes. Il recherche alors des informations qui confortent sa décision. La communication marketing joue souvent un rôle de renforcement des consommateurs dans leurs choix antérieurs vis-à-vis de la marque.

La tâche du marketing ne s'arrête donc pas à l'acte de vente. Il est essentiel d'étudier la satisfaction, les actions post-achat et l'utilisation qui est faite du produit.

a) La satisfaction

La notion de satisfaction a été étudiée au chapitre 5. Elle dépend de la comparaison entre les attentes du consommateur et la performance perçue du produit. Pour éviter de générer des attentes excessives et, en conséquence, de l'insatisfaction, une marque doit éviter de faire des promesses démesurées dans sa communication et proportionner son argumentaire aux avantages réels du produit.

Afin de favoriser la satisfaction, certaines marques mettent en place des formations à l'utilisation du produit, soit en libre accès sur Internet ou sur une *hotline*, soit sous la forme de séminaires payants. Pour des produits complexes, de telles formations accroissent les compétences des consommateurs sur les produits, diversifient les fonctions utilisées et augmentent la fréquence d'usage[70].

> **NIKON.** Le fabricant d'appareils et d'accessoires photo propose des formations payantes au sein de la Nikon *school*, centre de formation en salle. Il s'agit de faire connaître les technologies aux clients et d'accompagner l'apprentissage et l'utilisation des produits. En France, quelque 200 journées de formation sont organisées chaque année pour 1 700 stagiaires. Elles couvrent différents thèmes liés à la chaîne de construction de l'image et portent sur trois niveaux. Les clients en sont très satisfaits et plus d'un tiers reviennent dans la même année suivre un stage complémentaire. En outre, ces sessions développent un sentiment d'appartenance autour de la marque et favorisent la fidélité.

b) Les actions post-achat

Le niveau de satisfaction du consommateur détermine son comportement ultérieur. Un consommateur satisfait a tendance à en parler à son entourage et à racheter le même produit lors du prochain achat. Un client mécontent réagit de manières diverses : il peut renoncer au produit, en s'en débarrassant ou en le retournant contre remboursement ; il

peut rechercher de nouvelles informations favorables lui permettant de revenir sur sa première impression et conforter son choix initial : il peut, enfin, exprimer son mécontentement de manière publique (réclamation, commentaire négatif sur Internet, procès) ou privée (abandon de la marque, bouche à oreille défavorable).

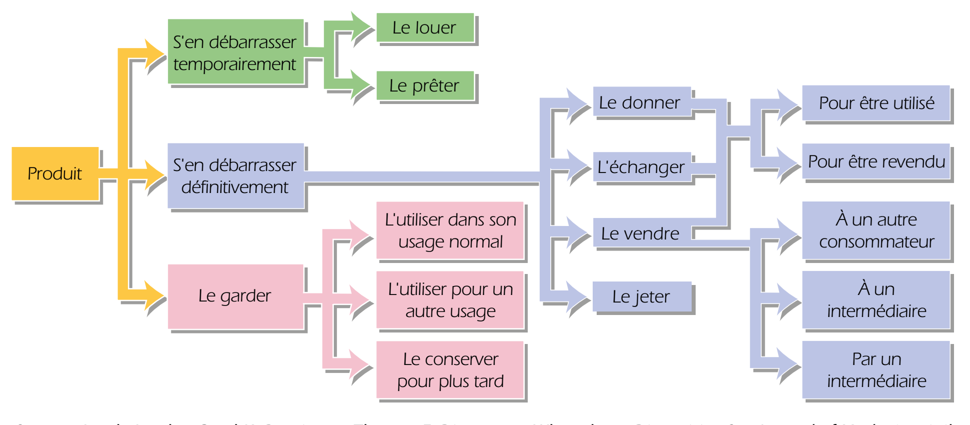
Il est de l'intérêt de l'entreprise de mettre en place des systèmes permettant aux consommateurs d'entrer en contact avec elle afin de lui communiquer leurs réactions. Le *feed-back* obtenu permet souvent de reconquérir les clients mécontents et donne des idées pour des améliorations ultérieures du produit.

c) L'utilisation du produit

Il est essentiel pour les entreprises d'analyser la manière dont les acheteurs utilisent le produit et s'en débarrassent (voir figure 6.6). En effet, la fréquence d'achat dépend du degré d'utilisation : plus les consommateurs utilisent le produit, plus ils renouvellent rapidement leur achat.

Certains consommateurs surévaluent la durée de vie de leurs produits. Pour y remédier, on peut leur rappeler la date à laquelle ils l'ont acheté ou le moment idéal de remplacement. Certaines piles et certaines brosses à dents indiquent visuellement leur degré d'usure.

FIGURE 6.6 Les différentes façons d'utiliser ou de se débarrasser d'un produit



Source : Jacob Jacoby, Carol K. Berning et Thomas F. Dietvorst, « What about Disposition ? », *Journal of Marketing*, juillet 1977, p. 23.

L'entreprise doit également tenir compte de la manière dont les clients se débarrassent du produit lorsqu'ils ont fini de l'utiliser. Au-delà des motivations et du contexte, un autre courant de recherche en marketing étudie la question des logistiques inhérentes aux actes de consommation, depuis la prise en main des produits jusqu'à leur destruction. Ce cadre permet notamment de comprendre les comportements des consommateurs dans leur pratique de tri des déchets ménagers[71]. La sensibilité croissante à l'écologie et au recyclage incite de nombreuses marques à faire des efforts en la matière. Ainsi, la Fnac, Celio et Bata proposent de reprendre les vieux objets, vêtements ou chaussures inutilisés, soit de manière bénévole soit contre bon d'achat[72]. Et certaines entreprises se spécialisent dans la récupération de produits d'occasion.

MonExTel. Cette entreprise propose aux consommateurs de recycler leur vieux téléphone portable tout en soutenant l'association caritative de leur choix. Ils indiquent sur le site web les caractéristiques de leur téléphone (marque, année, état, etc.), ce qui permet au site de lui attribuer une valeur financière ; ils choisissent alors l'association à laquelle ils souhaitent faire un don parmi une liste préétablie, puis envoient le téléphone dans une enveloppe préaffranchie. Les téléphones collectés sont triés, testés et reconditionnés par des personnes handicapées, puis MonExTel les revend à des grossistes sur le marché de l'occasion.

4. Les variables qui influencent le processus d'achat

Le processus d'achat et le passage d'une étape à l'autre varient selon plusieurs facteurs, comme le niveau d'implication du consommateur et sa recherche de variété.

4.1. Le niveau d'implication

Le processus de décision présenté ci-dessus suppose un fort niveau d'implication du consommateur, qui le conduit à traiter activement les stimuli marketing relatifs aux produits. Or, le processus d'achat varie considérablement en fonction de cette variable clé[73].

L'***implication*** d'un consommateur correspond au degré de motivation, d'excitation ou d'intérêt créé par un objet ou une situation spécifique. Elle affecte ses comportements, son traitement de l'information et sa prise de décision.

R. Petty et J. Cacioppo ont élaboré le modèle ELM (*Elaboration Likelihood Model*) afin de décrire comment les consommateurs forment leurs attitudes vis-à-vis des marques et des produits en fonction du degré d'implication[74].

- Selon la *route centrale*, l'attitude à l'égard d'un produit résulte d'une réflexion approfondie et rationnelle sur les informations perçues à propos du produit et de sa performance. La persuasion d'une campagne de communication dépend alors du caractère plus ou moins convaincant du message développé. Ce type de persuasion s'applique en cas de forte implication, lorsque les individus sont suffisamment motivés pour traiter soigneusement les informations dont ils disposent sur le produit.
- La *route périphérique* concerne les produits à faible implication : la réflexion est beaucoup plus réduite ; l'attitude résulte de l'association du produit avec les éléments périphériques de la communication, et non de l'analyse des informations relatives au produit lui-même. De nombreux éléments périphériques peuvent intervenir pour construire la capacité persuasive du message, par exemple la présence d'une personne crédibilisant le message (un médecin pour un produit alimentaire), une personne célèbre parrainant le produit, une musique agréable, l'humour, de belles images ou une mise en scène spectaculaire.

Nombreux sont les produits pour lesquels les consommateurs ont une faible implication comme le sel, le lait ou les sirops. Ils n'y prêtent guère attention et se contentent d'acheter la marque disponible sur leur point de vente. S'ils achètent toujours la même, c'est plus par habitude qu'en raison d'une véritable fidélité. Les produits fréquemment consommés et de faible valeur unitaire sont souvent achetés ainsi.

Dans de telles situations, le responsable marketing peut essayer d'accroître le degré d'implication pour son produit. Il peut l'associer à une préoccupation réelle des consommateurs (comme cela a été fait pour les sirops Teisseire sans colorant), ou bien à une situation que ceux-ci apprécient (Ricoré pour le petit déjeuner familial). Il peut également valoriser le produit, par exemple en lui ajoutant des composants appréciés (lait enrichi en vitamines ou en magnésium). Enfin, il peut recourir à des publicités à forte teneur émotionnelle liées à des valeurs personnelles ou à l'image de soi, comme les céréales de petit déjeuner évoquant la jeunesse et la vitalité. Il faut toutefois reconnaître que de telles stratégies ont leurs limites. On peut accroître légèrement le degré d'implication, mais rarement atteindre un niveau très élevé.

Si malgré ces efforts, l'implication reste faible, les consommateurs suivront probablement une route périphérique. Il convient alors d'associer le produit à des éléments périphériques positifs, en mettant en scène un personnage sympathique (comme Pepito), en choisissant une musique agréable, en faisant appel à une star dans la publicité, ou en optant pour des spots drôles ou particulièrement beaux. La familiarité à la marque est également essentielle, les consommateurs privilégiant la marque dont ils ont le plus entendu parler. Une répétition intense des publicités, un packaging attirant, une promotion originale ou le recours à l'humour peuvent également se révéler efficaces.

4.2. La recherche de variété

En cas de faible implication et de fortes différences au sein de l'offre, on observe souvent de fréquents changements de marque[75]. Prenons le cas des biscuits. Le consommateur connaît les marques et fait son choix sans réellement les évaluer *a priori*. La fois suivante, il peut opter pour une autre marque, simplement par désir de changer. Le changement de marque résulte alors d'un souhait de diversité et non d'une insatisfaction.

La stratégie marketing appropriée à cette situation varie selon que l'on est leader ou challenger. Le leader s'attache à renforcer les habitudes acquises à travers une stratégie d'occupation du linéaire, d'approvisionnement régulier et de rappel publicitaire, tout en étendant sa gamme de produits afin d'inciter le consommateur à changer de produits tout en restant fidèle à la marque. Les petites marques, en revanche, cherchent à encourager la recherche de variété à l'aide d'offres spéciales, de rabais, d'échantillons et de publicités incitant à changer ses habitudes.

5. La théorie comportementale de la décision

Comme le suggèrent les décisions à faible niveau d'implication évoquées précédemment, les consommateurs ne prennent pas toujours leurs décisions de manière rationnelle et réfléchie. Même pour un achat aussi impliquant qu'une voiture, l'importance que les consommateurs attribuent à certaines fonctionnalités n'est souvent pas déterminée *a priori.* Face à l'embarras du choix qu'ils rencontrent, ils peuvent écouter le vendeur qui mettra en avant certains types d'innovations présents dans le véhicule et influencera considérablement leurs critères de choix[76].

La théorie comportementale de la décision (en anglais *behavioral decision theory,* BDT) est un domaine passionnant de la recherche en comportement du consommateur. Elle s'appuie

sur l'économie comportementale, qui remet en cause les prédictions de la théorie économique classique et les hypothèses relatives à la rationalité du consommateur. Ces travaux ont identifié de nombreuses décisions de consommation en apparence paradoxales et irrationnelles[77] (voir tableau 6.2). Ils montrent que le comportement du consommateur est complexe et que le contexte de prise de décision a une grande importance.

TABLEAU 6.2 Quelques résultats de la théorie comportementale de la décision

- Les consommateurs ont plus de chances de choisir un produit lorsqu'une mauvaise alternative (un produit légèrement meilleur mais nettement plus cher) est ajoutée à l'éventail des options proposées.
- Ils ont tendance à choisir un produit qui apparaît comme un compromis parmi l'éventail des options possibles, même s'il n'est le meilleur sur aucun critère.
- Les consommateurs interprètent leurs propres goûts au regard des choix qu'ils effectuent.
- Inciter les gens à accorder davantage d'attention à une des deux options proposées augmente son attrait perçu et sa probabilité de choix.
- Lorsqu'ils réfléchissent à la possibilité que leur décision d'achat se révèle erronée, les consommateurs ont davantage tendance à choisir des marques reconnues.
- Les clients dont on a activé le sentiment qu'ils pourraient regretter d'avoir raté une opportunité ont davantage tendance à choisir les produits en solde plutôt qu'à attendre un rabais supplémentaire ou à acheter un produit plus cher.
- Les choix des consommateurs sont influencés par des changements subtils (et théoriquement sans conséquence) dans la manière dont les produits sont décrits.
- Les clients qui font des achats en vue d'une consommation future prévoient de manière erronée leurs préférences à venir.
- Les consommateurs ne savent pas prédire leurs goûts futurs dans le cadre d'une consommation répétée : ils ne savent pas ce qu'ils ressentiront après avoir mangé le même parfum de glace ou de yaourt plusieurs fois.
- Ils surestiment souvent leur consommation future, surtout si le produit est en quantité limitée.
- En anticipant les futures opportunités de consommation, les consommateurs pensent souvent qu'ils voudront davantage de variété que ce n'est le cas en réalité.
- Ils ont moins tendance à choisir des produits proposés avec des caractéristiques supplémentaires ou accompagnés de cadeaux qui ont une valeur faible ou nulle, même quand ces caractéristiques ou cadeaux sont optionnels et ne réduisent aucunement la valeur du produit.
- Ils ont moins tendance à choisir les produits sélectionnés par d'autres personnes pour des raisons qu'ils jugent inadéquates, même si ces arguments n'affectent pas la valeur du produit.
- Leur interprétation et leur évaluation des expériences de consommation passées sont fortement influencées par la fin de l'histoire. Un événement positif à la fin d'une expérience de service peut influencer la perception de la prestation tout entière.
- Face à une décision simple mais importante, les consommateurs peuvent complexifier les choses.

5.1. Les heuristiques de décision

De nombreux raccourcis mentaux interviennent quand les consommateurs cherchent à prévoir la probabilité que certains événements surviennent[78]. Les heuristiques aboutissent à une évaluation biaisée mais plus rapide d'une situation, d'un risque ou d'un produit.

- *L'heuristique de disponibilité*. Pour évaluer la probabilité d'un événement, les consommateurs se fondent sur la rapidité avec laquelle un exemple approprié leur vient à l'esprit. Ainsi, s'ils ont en tête un récent problème de qualité autour d'une machine à

zoom — L'irrationalité prévisible du consommateur

Dans son dernier livre, Dan Ariely souligne que les consommateurs prennent rarement des décisions rationnelles. Un ensemble de facteurs mentaux et de biais cognitifs inconscients réduisent leur rationalité. Cependant, pour Ariely, ces décisions irrationnelles ne sont pas le fruit du hasard : elles sont systématiques et prévisibles. Comme il l'explique, on fait la même erreur encore et encore.

- Quand ils lancent une innovation, les responsables marketing devraient la comparer à un produit que les consommateurs connaissent, même s'il s'agit d'une innovation radicale qui ne ressemble à rien de préexistant. En effet, les consommateurs ont du mal à juger un produit de manière isolée et sont plus à l'aise lorsqu'ils fondent, même partiellement, leur nouvelle décision sur une décision passée.
- Pour les consommateurs, l'attrait du gratuit est presque irrésistible. Dans une expérience, on proposait de choisir entre des truffes au chocolat haut de gamme à 15 centimes et des barres de chocolat ordinaires à un centime. Les truffes furent choisies par 73 % des clients. Quand leur prix fut abaissé à 14 centimes et les barres proposées gratuitement, 69 % optèrent pour les barres.
- Le « biais d'optimisme » ou « illusion positive » concerne tous les individus quels que soient leur sexe, âge, niveau d'études et nationalité. Les individus surestiment les chances que leurs décisions aient une issue positive (réussir son mariage, avoir des enfants en bonne santé, disposer d'une sécurité financière) et sous-estiment la probabilité d'une issue négative (divorce, crise cardiaque, contravention).

Sources : Dan Ariely, *Predictably Irrational*, Harper Collins : New York, 2010 ; « The End of Rational Economics », *Harvard Business Review*, juillet-août 2009, p. 78-84 ; « A Managers Guide to Human Irrationalities », *MIT Sloan Management Review*, hiver 2009, p. 53-59.

laver, ils surestiment la probabilité que des problèmes de qualité surviennent et prennent davantage de garanties.

- *L'heuristique de représentativité.* Les consommateurs évaluent dans quelle mesure un objet est représentatif d'une catégorie donnée en fonction d'exemples. Dans certaines catégories, les emballages des marques concurrentes se ressemblent beaucoup parce que tous les responsables marketing veulent que leurs produits soient représentatifs de la catégorie.
- *L'heuristique d'ancrage et d'ajustement.* Les consommateurs ont une première impression, qu'ils ajustent en fonction de la pertinence perçue de cette impression initiale[79]. Par exemple, pour évaluer une nouvelle voiture Mercedes, ils ancreront leur évaluation sur l'image générale de la marque. C'est seulement si le modèle ne leur semble pas typique de Mercedes qu'ils ajusteront leur perception initiale en analysant en détail les caractéristiques du véhicule. L'heuristique d'ancrage et d'ajustement explique l'importance de la première impression faite sur les consommateurs, notamment en matière de service.

5.2. Le contexte des décisions

Le contexte des décisions correspond à la manière dont les options sont présentées à la personne qui prend la décision. Un téléphone mobile à 200 € semblera bon marché s'il est entouré de téléphones à 400 €, très cher au milieu de téléphones à 50 €[80].

On observe des effets de contexte dans de nombreux domaines[81] : la publicité comparative, où une marque est valorisée par comparaison avec une alternative moins performante ; les politiques de prix où l'on peut jouer sur le prix à l'unité pour apparaître meilleur marché (même avec des produits de taille ou de poids différent) ; l'information sur les produits où

de larges unités sont plus valorisées (par exemple une garantie de 24 mois *versus* une garantie de deux ans) ; et dans les innovations, que l'on a intérêt à se comparer à d'anciens produits moins performants.

5.3. La comptabilité mentale

Les consommateurs utilisent une comptabilité mentale lorsqu'ils gèrent leur argent[82].

La ***comptabilité mentale*** est la manière dont les consommateurs codent, catégorisent et évaluent les conséquences financières de leurs décisions, même si cette catégorisation n'a pas forcément de fondement logique.

Prenons l'exemple d'une place de concert achetée 50 €[83]. Lorsque l'acheteur arrive sur place, il se rend compte qu'il a perdu le ticket. Il hésite alors à acheter une autre place à 50 €. À l'inverse, imaginons qu'il ait perdu 50 € sur le trajet au moment où il allait acheter la place. Il est beaucoup plus probable qu'il continuera alors son processus d'achat de la place à 50 €. Bien que le montant perdu soit le même dans les deux cas, les réactions sont très différentes. Dans le premier cas, on a mentalement alloué 50 € au concert et l'achat d'un autre ticket dépasserait ce budget. Dans le second cas, l'argent perdu n'entrait dans aucun compte précis et n'affecte donc pas le budget mental alloué au concert.

Selon Richard Thaler, la comptabilité mentale est fondée sur quelques grands principes.

1. *Les pertes pèsent plus que les gains.* La diminution de satisfaction associée aux pertes est plus importante aux yeux du consommateur que l'augmentation provoquée par un gain de la même amplitude. Certaines recherches ont même mis en évidence un coefficient de l'ordre de 2 dans le rapport comparé de perception[84].
2. *Les consommateurs dissocient les gains.* Lorsqu'un produit offre plusieurs avantages, chaque dimension est évaluée séparément. Établir la liste des nombreux attributs positifs d'un produit industriel, par exemple, peut aboutir à une somme des parties qui semble supérieure à l'ensemble.
3. *Les consommateurs agrègent les pertes.* Un produit dont le prix est associé à un autre achat plus important est perçu comme moins coûteux. Les acheteurs de logement voient les dépenses supplémentaires, par exemple liées aux travaux, plus favorablement du fait du prix élevé de l'achat principal.
4. *Les consommateurs agrègent des faibles pertes avec des gains plus élevés.* C'est pourquoi l'imposition à la source, soustraite du revenu, est moins pénible que les impôts payés *a posteriori*.
5. *Les consommateurs distinguent les faibles gains des pertes importantes.* Cela explique le succès des petites réductions de prix faites sur les ventes de voitures neuves.

Résumé

1. Trois types de facteurs influencent le comportement d'un consommateur : les facteurs culturels (culture, sous-culture, classe sociale), sociaux (groupes, famille, statuts et rôles) et personnels (âge, cycle de vie, profession, position économique, personnalité, concept de soi, style de vie et valeurs). La connaissance de tous ces éléments permet à l'entreprise de servir plus efficacement ses marchés.
2. Cinq principaux mécanismes psychologiques affectent le comportement du consommateur : la motivation, la perception, l'apprentissage, les émotions et la mémoire.
3. La plupart du temps, le processus d'achat se compose de cinq phases successives : la reconnaissance du problème, la recherche d'information, l'évaluation des alternatives, la décision d'achat et le comportement post-achat. À chaque stade, il faut comprendre les mécanismes et les influences en jeu.
4. Ce processus peut toutefois être différent. L'ordre des étapes peut varier, et il arrive que le consommateur se passe même de certaines d'entre elles. Pour les produits à faible implication, le processus d'achat est souvent moins réfléchi et moins rationnel. L'attitude à l'égard des produits repose sur des éléments périphériques et sur la recherche de variété, qui conduisent à privilégier des stratégies marketing spécifiques.
5. L'entourage du consommateur, les facteurs situationnels et le risque perçu affectent la décision d'achat. Les achats ultérieurs, quant à eux, sont influencés par la satisfaction, les actions post-achat et l'utilisation qui est faite du produit.
6. De nombreuses décisions en apparence irrationnelles sont en réalité prévisibles. Elles s'appuient sur des mécanismes psychologiques comme les heuristiques de décision, le contexte de la décision et la comptabilité mentale.

Activités

Discutez

La comptabilité mentale

Analysez les situations où les règles de comptabilité mentale s'appliquent bien et celles où la rationalité semble primer. Analysez vos propres comportements de dépenses d'argent dans différents domaines. Pensez-vous que la théorie de Thaler a une portée générale ou qu'elle concerne des situations particulières ?

Appliquez

Rappelez-vous votre dernier achat de chaussures. Analysez les étapes de ce processus d'achat et les facteurs qui vous ont influencés à chaque étape. Étudiez ensuite votre dernier processus d'achat d'un produit de divertissement (film, livre, jeu vidéo) et comparez-le à celui des chaussures.

Étude de cas

Ikea

Fondée en 1943 par Ingvar Kamprad, un Suédois de 17 ans, Ikea, autrefois spécialisé dans la vente de stylos, cartes de vœux et graines de la ferme familiale, est aujourd'hui le plus grand groupe mondial de distribution de meubles. Le nom Ikea est constitué des initiales de son fondateur (IK) et des premières lettres de la ferme Elmtaryd et du village de Agunnaryd où il a grandi (EA).

Sa mission consiste à « offrir des produits d'ameublement esthétiques et fonctionnels au plus grand nombre ». Ikea parvient à abaisser ses coûts grâce à un stockage des meubles à plat, peu consommateur de place, à une utilisation maximale des matières premières, et au recours aux fournisseurs les moins chers. L'enseigne demande en outre à ses clients de se servir, d'emmener et de monter les meubles eux-mêmes. Elle a mis en place d'autres stratégies pour contenir ses coûts, telles que l'achat groupé de composants, l'utilisation de packagings plus légers, et des économies d'énergie grâce à l'utilisation de panneaux solaires et d'ampoules à économie d'énergie. Elle parvient ainsi à réduire ses prix de 1 à 3 % par an.

La marque se caractérise par des valeurs fortes, partagées avec ses clients :

- Le bien-être et le design à moindre coût, en conformité avec la mission de l'entreprise. Comme l'explique son fondateur : « Les gens ont de petits portefeuilles, nous devons agir dans leur intérêt ». Cette vision explique les parures de lit Ödesträd à 5,99 € ou les fameuses étagères Billy à 19 €. Lorsqu'ils développent de nouveaux produits, les designers commencent avec une fourchette de prix basse et travaillent ensuite avec l'un de leurs 1 046 fournisseurs pour tenir cet objectif. Les produits proposés sont bien conçus, ancrés dans la réputation du design scandinave, et portent parfois des noms suédois inhabituels.

Source illustration : © inter IKEA Systems B.V. 2012.

- La famille constitue également une valeur essentielle : le programme de fidélisation s'intitule « Ikea family » et les magasins proposent un service de prise en charge des enfants pendant que les parents font leurs achats. Les gammes contiennent de nombreux meubles et éléments de décoration pour les chambres d'enfants. Il y a quelques années, la marque avait même choisi le slogan « Faites des enfants ! ».
- La convivialité est mise en avant dans toute la communication. Les catalogues (envoyés à 212 millions d'exemplaires en 29 langues) montrent des foyers chaleureux avec des couples et des familles, générant une complicité entre la marque et ses clients. Contrairement aux catalogues des concurrents, dans lesquels les meubles sont présentés sans qu'aucun individu n'apparaisse, Ikea ne se contente pas de montrer les produits, mais les met en scène : « Notre catalogue reste des mois sur la table du salon. On le consulte en famille, on coche des pages, on fait des plans », explique le directeur marketing France. La communication publicitaire adopte un ton humoristique, affectueux et impertinent. Certaines opérations événementielles ponctuelles renforcent cette dimension affective tout en permettant de faire essayer les produits : ainsi, pour l'opération « Avec les yeux des enfants », l'enseigne a installé un appartement aux meubles surdimensionnés au cœur de la gare de Lyon, permettant aux adultes d'évoluer à la hauteur d'un enfant de 4 ans.
- L'engagement sociétal d'Ikea porte principalement sur le respect de l'environnement. L'enseigne vise à atteindre l'indépendance énergétique d'ici à 2020 et a investi 1,5 milliard

d'euros dans les énergies renouvelables, comme l'installation de panneaux photovoltaïques ou de chaudières biomasses. Elle incite également ses clients à réduire leur impact environnemental grâce à l'installation de bornes pour voitures électriques dans ses parkings ou la création d'un « Coin des bonnes trouvailles » avec des meubles de seconde main disponibles à moindre prix.

Les magasins Ikea sont situés à distance des centres-ville, à moins d'une heure de route pour la plupart des Français. Ils ressemblent à de grands hangars peints aux couleurs de la Suède, bleu et jaune, avec peu de fenêtres et de portes. Lorsque le client se promène dans un magasin Ikea, l'expérience vécue est très différente de celle des autres distributeurs de meubles. Le plan est conçu de telle sorte que le client découvre l'ensemble de la collection à travers une mise en scène de chaque pièce de la maison, avant de pouvoir prendre un chariot et choisir les articles déjà emballés. Il peut y déjeuner puisqu'un restaurant est toujours prévu.

La gamme de produits et la politique marketing sont identiques dans les 361 magasins Ikea de la planète. Néanmoins, l'entreprise s'adapte à certains besoins locaux. Ainsi, aux États-Unis, lorsque les employés ont constaté que les clients achetaient des vases en guise de verres parce que les verres Ikea étaient jugés trop petits, l'entreprise a développé des verres de plus grande taille pour le marché américain. De même, parce que les Européens ont pour habitude de pendre leurs vêtements tandis que les Américains les plient, la taille de tiroirs dans les armoires varie selon les continents. L'entreprise produit également des articles ponctuels pour des marchés donnés, tels les 250 000 sets de table en Chine au moment du nouvel an. Par ailleurs, l'attitude autour de la culture du bricolage varie selon les pays. En Chine et en Inde, par exemple, les clients ne veulent pas assembler les produits eux-mêmes et sont prêts à payer un montant significatif pour la livraison et le montage des meubles. Ikea y a donc développé des services adaptés.

Implantée dans 27 pays, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 28,7 milliards d'euros en 2013. La majorité des ventes proviennent toujours d'Europe, avec ses 222 magasins. On assiste à une accélération du rythme d'ouverture de nouveaux magasins, en plus des ambitieux plans d'extension en Asie, en Inde et aux États-Unis.

Sources : www.ikea.com ; www.challenges.fr, 15 octobre 2014 et 19 mars 2014 ; « Innovative Retailers: IKEA », Retailinsider.com/PCMS, 29 mars 2012 ; *Forbes*, 30 janvier 2013 ; *Management*, septembre 2011 et juin 2008 ; *Capital*, août 2007 ; *Marketing Magazine*, mai 2005 ; *BusinessWeek*, 14 novembre 2005 ; *Atlantic*, juillet-août 2009 ; *The Guardian*, 4 février 2008 .

Questions

1. **Analysez en quoi Ikea a changé la manière dont les gens font leurs achats de meubles. Étudiez quels choix marketing de la marque ont eu un impact sur le processus d'achat de la catégorie de produits.**
2. **Selon vous, est-ce que les valeurs de la marque sont similaires à celles des clients d'Ikea ?**
3. **Analysez si Ikea opère les bons choix pour toucher et convaincre les consommateurs. Analysez ce qui pourrait être fait pour aller encore plus loin.**

Chapitre 7

Comprendre les marchés business-to-business

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment se fait l'achat des entreprises et des organisations ?
- Quelles sont les décisions d'achat prises par les entreprises ?
- Qui participe au processus d'achat business-to-business ?
- Comment les décisions sont-elles prises ?
- Comment les entreprises qui exercent leurs activités sur des marchés business-to-business peuvent-elles construire des programmes marketing efficaces ?
- Comment développer des relations étroites avec une clientèle d'entreprise ?
- Comment les administrations publiques réalisent-elles leurs achats ?

Pour exercer leurs activités, les entreprises procèdent à toutes sortes d'achat. Elles sont donc clientes de nombreuses entreprises qui leur proposent des matières premières, des pièces détachées, des équipements, des prestations de transport, de conseil, de nettoyage, et de nombreux autres biens et services. Les entreprises qui les approvisionnent interviennent sur des marchés d'entreprise à entreprise, appelés business-to-business ou B2B. Elles doivent analyser les besoins de leurs clients actuels et potentiels, leurs ressources, leur politique et leurs procédures d'achat.

Cisco. Au plus haut de la bulle Internet, Cisco a brièvement eu la plus forte valorisation mondiale d'entreprise, cotée à 500 milliards de dollars. Depuis lors, le groupe a dû faire face à de nombreux défis pour conserver son leadership. L'entreprise se félicite d'avoir su rester proche de ses clients. L'une de ses compétences clés consiste en effet à leur proposer un accompagnement lors de transitions majeures, en les aidant à décloisonner leur mode de fonctionnement. La mise au point de cartes serveurs compactes et puissantes est l'un des

Source illustration : © Shutterstock / Ken Wolter.

exemples favoris du P-DG, John Chambers, pour illustrer la façon dont Cisco et ses clients développent une vision technologique commune. En tant qu'entreprise *high-tech*, Cisco se réinvente en permanence, que ce soit par l'identification de nouvelles tendances dans la gestion de la voix et de la vidéo sur Internet ou en devenant l'un des acteurs majeurs du *cloud computing*. Les acquisitions ont aussi joué un rôle majeur, telles que l'achat du producteur de décodeurs numériques Scientific Atlanta en 2005 pour 6,9 milliards de dollars ou celui du spécialiste des plateformes vidéo NDS en 2012. Cisco dépense chaque année 6 milliards en recherche et développement. 55 % de son chiffre d'affaires et 70 % de sa croissance se font désormais à l'international[1].

Parmi les marques les plus connues, certaines appartiennent aux marchés B2B : Intel, Airbus, Siemens, Xerox, IBM, General Electric (voir cas 7.1), Caterpillar, DuPont, FedEx, etc. Et il ne faut pas oublier les sociétés qui ont une double activité de vente aux particuliers et aux entreprises : Renault, Microsoft, HP, Air France ou la Société Générale sont dans ce cas.

Les marchés B2B répondent aux mêmes logiques et aux mêmes principes marketing que les marchés de particuliers, notamment pour la construction de relations fortes avec les clients. Mais ils comportent également des spécificités qui font l'objet de ce chapitre[2].

7.1 Cas d'entreprise

General Electric, une approche marketing B2B efficace

Créée en 1878 par Thomas Edison, et à l'origine spécialisée dans les ampoules et les matériels électriques, GE est devenu un pionnier reconnu du marketing B2B dès les années 1950. Elle a beaucoup diversifié ses activités dans les années 1970 et 1980 et a alors réalisé des campagnes de publicité institutionnelles à destination des entreprises. À partir de 1981, le nouveau P-DG, Jack Welch, a transformé ce qui était encore une grande entreprise industrielle américaine en un géant mondial des services, avec une valeur boursière évoluant de 12 à 280 milliards de dollars en vingt ans.

Le succès de GE repose sur sa capacité à comprendre le marché des entreprises et leurs processus de décision en se mettant à la place de sa clientèle. Prenons l'exemple de la fixation du prix de ses moteurs d'avion. Ils coûtent plusieurs millions de dollars et les dépenses se poursuivent après l'achat. Les clients (les compagnies aériennes) doivent faire face à de substantiels coûts de maintenance pour répondre aux exigences réglementaires et assurer la fiabilité des moteurs. En conséquence, GE a créé un nouveau système de calcul des prix intitulé « *Power by the Hour* », qui permet aux clients de payer un prix fixe à l'utilisation. En contrepartie, GE réalise toute la maintenance et garantit la fiabilité du moteur, pour un coût d'entretien inférieur et garanti.

En 2003, GE et son nouveau P-DG, Jeffrey Immelt, ont cherché à promouvoir la marque corporate à travers un message unique. À la suite d'une étude approfondie, l'entreprise a lancé une vaste campagne de communication intitulée « *Imagination at Work* » qui mettait en valeur l'innovation et les nouvelles technologies. Cette campagne valorisait des activités telles que GE Aviation, GE Systèmes Médicaux et GE Plastics, tout en insistant sur l'éventail de l'offre proposée. Elle a porté ses fruits : GE est désormais perçue comme une marque *high-tech*, pionnière, innovante, moderne et créative, tout en étant associée à ses valeurs traditionnelles que sont la confiance et la fiabilité.

En 2005, l'entreprise a fait évoluer cette campagne autour de « *Ecomagination* » pour souligner ses efforts en matière de développement des technologies respectueuses de l'environnement, telles que l'énergie solaire, les moteurs à faible émission de carbone et les technologies de purification d'eau. GE s'est fixé des objectifs ambitieux pour cette initiative, tels que le doublement du chiffre d'affaires des produits issus du programme Ecomagination et la promesse de réduire les émissions de gaz à effet de serre de 1 % en sept ans.

Jeffrey Immelt a alors pris la décision de restructurer GE en passant de 11 à cinq divisions, ce qui l'aida à faire face à la crise actuelle et renforça son orientation B2B. GE a vendu une partie de ses activités B2C, dont 51 % de NBC Universal. Ce changement de stratégie a permis à l'entreprise d'allouer plus de budget à l'innovation et aux initiatives en faveur du développement durable, et d'investir dans les activités en forte crois-

sance comme la production énergétique, l'aviation, l'imagerie médicale et les technologies cellulaires.

GE avait besoin d'un autre grand projet pour l'aider à sortir d'une situation financière morose et la direction croyait au fort potentiel des soins médicaux abordables, partout dans le monde. L'entreprise a alors adopté le projet « Healthymagination », qui consiste à faire croître la division santé grâce à des solutions innovantes destinées au plus grand nombre.

Aujourd'hui, chaque division de GE est suffisamment grande pour figurer parmi les 200 plus grandes entreprises américaines : les infrastructures technologiques (aviation, santé, transport), les services financiers avec GE Capital (prêt et leasing, financement de particuliers, immobilier, financement des clients des autres divisions) et l'énergie (pétrolière, gazière, hydraulique, éolienne). GE a récemment racheté les activités de la branche énergie du groupe français Alstom, renforçant ses positions mondiales dans l'hydraulique, le nucléaire et les réseaux électriques. Le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 146 milliards de dollars en 2013. Si GE était un pays, il serait classé 50e, devant le Koweït, la Nouvelle-Zélande et l'Irak.

Sources : www.lesechos.fr, 19 décembre 2014, 30 juin 2014 ; Rapport annuel GE ; *BusinessWeek*, 3 décembre 2009 ; Thomas Stewart, « Growth as a process », *Harvard Business Review*, juin 2006, p. 60-70.

1. Les marchés B2B

Toutes les organisations achètent des biens et des services en vue de produire d'autres biens et services, vendus à autrui. Les entreprises ne sont pas les seules institutions concernées : les administrations et les structures publiques, elles aussi, procèdent à des achats. Elles sont toutefois soumises à des procédures d'achat spécifiques, évoquées à la fin de ce chapitre.

L'***achat institutionnel*** est le processus de décision par lequel une organisation spécifie ses besoins en produits et services et découvre, évalue et choisit les marques et les fournisseurs.

1.1. Les caractéristiques des achats réalisés par les entreprises et les organisations

Source illustration : © Fotolia / edu1971.

L'argent investi dans les achats des entreprises est supérieur à celui en jeu dans la consommation privée. Cela s'explique facilement : pour créer une paire de chaussures en cuir, le négociant en viande doit vendre ses peaux au tanneur, qui vend le cuir au fabricant de chaussures, lequel vend ces dernières au grossiste, qui à son tour les revend au détaillant. Chaque maillon de la chaîne achète à un prix supérieur à celui payé par le maillon précédent et incorpore de la valeur ajoutée. Au-delà du cuir, on utilise de nombreux autres matériaux pour fabriquer la chaussure (caoutchouc, colle, textile, matériaux synthétiques), chacun générant des ventes et des processus de fabrication spécifiques.

Du fait de la forte concurrence des marchés B2B, l'enjeu clé des responsables marketing est d'éviter que leurs produits ne deviennent des *commodités*, c'est-à-dire des produits banals et standardisés, uniquement évalués sur le critère du prix. Parce que les produits de commodité n'intègrent aucune différenciation, ils se caractérisent par des marges minimales et une faible fidélité des clients. On évite cet engrenage si les clients sont convaincus que le produit comporte des différences significatives par rapport aux concurrents et que les bénéfices spécifiques générés par l'offre justifient une dépense additionnelle liée à son prix. En conséquence, un enjeu clé du marketing B2B est de créer et de communiquer la différenciation vis-à-vis des produits concurrents.

Cette problématique existe bien sûr également pour les marchés destinés aux particuliers (*business-to-consumers* ou B2C). De manière générale, les deux univers font face aux mêmes enjeux, en particulier la nécessité de comprendre les clients et d'analyser ce qui crée de la valeur à leurs yeux. Selon une étude récente[3], voici les trois enjeux principaux du marketing B2B : 1) créer davantage d'interface entre le marketing et les ventes et 2) entre l'innovation et le marketing, et 3) obtenir et utiliser davantage d'éléments de compréhension sur les clients et le marché. Parmi les autres priorités du marketing B2B, l'étude souligne le besoin du marketing de mieux démontrer sa contribution à la performance de l'entreprise ; de nouer des relations plus étroites avec ses clients et les clients de ses clients ; de trouver le bon équilibre entre un marketing centralisé et décentralisé ; et de repérer et attirer des talents marketing.

En comparaison des marchés B2C, les marchés B2B présentent certaines caractéristiques spécifiques.

- *Des clients moins nombreux aux volumes plus importants.* À l'évidence, les entreprises sont beaucoup moins nombreuses que les consommateurs. La taille des commandes varie considérablement d'un client à l'autre et quelques clients représentent souvent une part importante de l'activité. Dans certaines catégories, comme les moteurs d'avion, quelques gros acheteurs représentent la totalité des achats. Même pour les entreprises qui s'adressent à de nombreux clients, il faut parfois revoir toute l'organisation pour faire face à une très grosse commande.

Source illustration : Armor Lux.

ARMOR LUX. Initialement spécialisée dans la fabrication et la distribution de vêtements grand public d'inspiration marine, Armor Lux s'est progressivement diversifiée dans le secteur du vêtement professionnel. En 2004, l'entreprise bretonne a modifié son organisation pour passer du statut de fabricant de vêtements à celui de prestataire B2B et répondre ainsi à la commande colossale de La Poste : fournir les tenues des 110 000 facteurs. Pour l'honorer, Armor Lux a dû investir afin d'augmenter sa capacité de production et de fournir chaque année environ un million de pièces réparties entre ateliers et sous-traitants. En outre, l'entreprise a dû réorganiser son mode de distribution. Alors qu'elle livrait auparavant ses 1 500 références à quelque 3 000 détaillants, pour La Poste, le nombre de références est limité à 50, mais avec 110 000 utilisateurs à livrer directement. Elle a également élaboré un site web spécifique pour enregistrer les commandes, créé un centre d'appels pour gérer les échanges et bâti un énorme site de stockage et d'expédition. Cette nouvelle expertise lui a permis d'obtenir d'autres contrats B2B comme celui de la Mairie de Paris et, en 2014, de la SNCF et Carrefour, Désormais, les « vêtements d'image, de protection et de l'uniforme » représentent 40 % du chiffre d'affaires. Très engagé dans le développement durable, le groupe compte aujourd'hui 600 salariés et trois sites de production pour un chiffre d'affaires de 90 millions d'euros[4].

- *Des relations commerciales étroites.* Comme les fournisseurs et les clients d'une même catégorie de produits sont souvent en petit nombre, les relations qui les unissent sont régulières et intenses. Parfois, les entreprises choisissent des fournisseurs qui sont également leurs clients, comme un fabricant de papier qui achèterait des produits chimiques à une entreprise qui lui achète du papier en grande quantité.
- *Des acheteurs professionnels.* Les achats B2B sont effectués par des spécialistes, qui suivent des procédures précises et des critères explicites. Certains documents essentiels du processus d'achat (appels d'offres, réponses) n'existent pas dans le marketing à destination des particuliers. La force de vente joue alors un rôle essentiel et doit fournir des informations techniques détaillées sur les produits et leurs avantages concurrentiels.
- *Des intervenants multiples.* En général, plusieurs personnes interviennent dans les décisions d'achat des entreprises. Pour des acquisitions complexes, les décisions sont le fait d'un comité d'experts et de responsables de haut niveau. Pour accroître les chances d'emporter une affaire, il faut identifier tous les intervenants, ainsi que leur rôle spécifique dans le processus de décision et leurs critères de choix.
- *Une vente reposant sur plusieurs visites.* Sachant que plusieurs intervenants participent à la décision, il est rare qu'une seule visite suffise à déclencher la vente. Il en faut en général quatre ou cinq pour conclure une négociation. Pour un projet industriel majeur, le cycle de vente peut s'étendre sur plusieurs années.
- *Une demande dérivée.* La demande des entreprises est toujours dérivée d'une demande de consommation finale. Ainsi, les achats de systèmes d'aide au stationnement semi-automatique que Volvo effectue auprès de Valeo dépendent de l'évolution des besoins et de la demande des acheteurs de véhicules Volvo. Il s'ensuit que toute évolution, qualitative ou quantitative, de la demande finale aura des répercussions sur la demande industrielle. Les entreprises en univers B2B suivent donc les évolutions de la demande adressée à leurs clients et étudient les besoins des clients de leurs clients pour anticiper les changements à venir (voir cas d'entreprise 7.2).
- *Une demande plutôt inélastique au prix.* La demande globale des entreprises n'est pas très affectée par l'évolution des prix. Un fabricant de chaussures n'achète pas beaucoup plus de cuir si le prix baisse, ni beaucoup moins si le prix s'élève. La demande est inélastique, surtout à court terme, en raison des contraintes liées à l'appareil de production. Elle est d'autant moins élastique que le bien acheté entre pour une faible part dans le produit fabriqué.
- *Une demande fluctuante.* La demande des entreprises tend à fluctuer davantage que celle des consommateurs. Un accroissement du marché final de 10 %, par exemple, peut, compte tenu des effets de stockage, provoquer un accroissement de la demande industrielle allant jusqu'à 200 % au cours de la période suivante. Ce phénomène, connu sous le nom de principe d'accélération, a conduit de nombreux industriels à diversifier leurs catégories de produits afin de mieux équilibrer leur activité.
- *Une certaine concentration géographique.* Dans la plupart des pays, quelques régions regroupent la grande majorité des entreprises. La spécialisation sectorielle de certaines zones concentre encore davantage la clientèle. Une telle concentration géographique a pour effet de réduire les frais de vente, mais exige de suivre attentivement les redéploiements régionaux de certaines industries.
- *L'achat direct.* Dans de nombreux cas, le client s'adresse directement au fabricant plutôt que de passer par un intermédiaire, surtout lorsqu'il s'agit de produits techniquement complexes ou onéreux.

7.2 Cas d'entreprise

Étudier le marché aval pour mieux concevoir un réservoir essence : l'exemple d'Inergy

La société Inergy, filiale de Plastic Omnium, fabrique des réservoirs d'essence. Ses produits s'adressent aux constructeurs automobiles, qui souvent évaluent les réservoirs sur le seul critère du prix. Un enjeu clé pour le leader mondial est donc d'éviter de devenir un produit de commodité et d'apparaître comme une source de propositions innovantes que les constructeurs devraient intégrer dans leurs cahiers des charges.

Pour renforcer la différenciation associée à ses produits, Inergy a cherché à innover en analysant les comportements et les attentes des clients de ses clients, c'est-à-dire les automobilistes. Le groupe a alors fait appel à l'agence Plan Créatif (devenue depuis Babel), dont la méthode d'innovation *User First* repose sur l'étude des comportements par les sciences humaines et sociales en vue de construire des scénarios d'usage innovants qui fassent sens.

L'analyse a d'abord reposé sur l'identification des valeurs de la marque Inergy et sur les différents types de valeurs des constructeurs automobiles. Ensuite, Inergy et Plan Créatif ont étudié les situations dans lesquelles les automobilistes sont en contact avec le réservoir d'essence, afin d'identifier de possibles sources de création de valeur liées à des bénéfices d'usage pour l'utilisateur. Ces situations portent à la fois sur le remplissage du réservoir au moment de faire le plein et sur le nettoyage de la voiture et de son réservoir. À chaque fois, on a identifié les freins en termes d'usage (par exemple liés à l'ouverture ou à la fermeture manuelle de la trappe, à la difficulté de la nettoyer, à l'impossibilité de connaître le niveau de remplissage en cours, à la difficulté d'anticiper précisément quand le réservoir sera rempli). On a alors repéré quelles fonctionnalités novatrices pourraient constituer une source de valeur : code couleur sur la trappe indiquant le type de carburant à utiliser, jauge de remplissage visible pendant que l'on fait le plein, design sonore indiquant que le réservoir est à moitié puis complètement plein, etc. Toutes ces fonctionnalités ont été intégrées.

Voici un autre exemple : les observations dans les pompes à essence montrent qu'avant de faire le plein, une part importante des automobilistes ouvrent la fenêtre et montent le volume sonore de la radio afin d'entendre la suite de l'émission ou de la chanson en cours. Inergy a alors prévu un retour sonore avec un petit haut-parleur intégré à la trappe du réservoir pour faciliter l'écoute de la radio sans rupture de confort pour l'usager.

Ces différentes analyses du marché aval ont permis à Inergy de développer une nouvelle génération de réservoirs et de construire ainsi une offre différenciée et novatrice. Elles ont également montré que, comme souvent, les leviers d'innovation sont au périmètre de l'offre et non pas centrées sur la fonctionnalité principale de lieu de stockage du carburant. C'est une expérience élargie de l'usage qui a généré des voies d'innovation.

Source illustration : Inergy.

1.2. Les situations d'achat

Les décisions prises lors du processus d'achat dépendent de la situation d'achat rencontrée. On distingue trois *catégories d'achat.*

- ***Le simple réachat.*** C'est une situation traitée de manière routinière, l'entreprise choisissant parmi les fournisseurs qui figurent sur sa liste. Les représentants des fournisseurs déjà en place s'efforcent de maintenir la qualité du produit et proposent des procédures de commande automatisées. Les représentants ne figurant pas sur la liste ont de grandes difficultés à pénétrer l'entreprise. Ils essaient de mettre en avant de nouvelles caractéristiques du produit ou d'utiliser une potentielle insatisfaction du client à l'égard d'un de ses fournisseurs. Leur objectif est d'obtenir une petite commande initiale, puis de faire croître les volumes concernés.
- ***Le réachat modifié.*** Dans cette situation, l'acheteur envisage de modifier les caractéristiques des produits achetés, les prix, les conditions de livraison ou d'autres conditions commerciales. En réalité, il cherche à améliorer ses performances à l'achat. Une telle situation se traduit souvent par un accroissement du nombre d'intervenants dans la décision. Les fournisseurs déjà dans la place tentent de consolider leurs positions ; les autres y voient une chance de disputer l'affaire.
- ***Le nouvel achat.*** L'entreprise envisage d'acheter un bien ou un service pour la première fois. Plus les coûts et les risques sont élevés, plus le nombre d'intervenants s'accroît, ainsi que l'activité de recherche d'information. L'entreprise acheteuse doit déterminer le cahier des charges, les fourchettes de prix, les délais de livraison, les exigences en matière de service, les conditions de paiement, la taille de la commande, les fournisseurs acceptables, puis finalement en choisir un parmi eux. Différents responsables influencent l'une ou l'autre de ces décisions dont la séquence peut varier.

L'acheteur B2B prend peu de décisions pour un simple réachat, mais beaucoup plus pour un nouvel achat. Celui-ci suit alors différentes étapes, depuis les spécifications du produit jusqu'à l'analyse des propositions (processus décrit dans la suite du chapitre). Avec le temps, les nouveaux achats se transforment en réachats, d'abord modifiés puis simples.

Une situation de nouvel achat offre au vendeur de vastes possibilités, mais est beaucoup plus complexe à gérer. Il faut contacter le plus grand nombre possible d'intervenants chez le client potentiel afin de leur fournir les informations et l'aide qu'ils souhaitent. Selon les étapes du processus d'achat, les sources d'information employées par l'entreprise acheteuse évoluent : les *mass media* prédominent au stade de la prise de conscience, tandis que la force de vente du fournisseur peut éveiller l'intérêt et que les sources d'information technique sont très utiles lors de l'évaluation. La communication sur le web est utile à toutes les phases.

En raison de la complexité d'une telle situation, de nombreuses entreprises utilisent une force de vente spéciale, que l'on appelle parfois *missionnaire* ou *commando*, pour gérer les situations correspondant aux nouveaux achats. La notoriété et l'image de la marque constituent fréquemment un élément important pour établir une relation de confiance et convaincre le client d'envisager un nouveau fournisseur.

Une fois un client acquis, il faut trouver en permanence de nouvelles manières d'accroître la valeur fournie pour stimuler le réachat.

7.3 Cas d'entreprise

L'approche marketing de Spie Batignolles

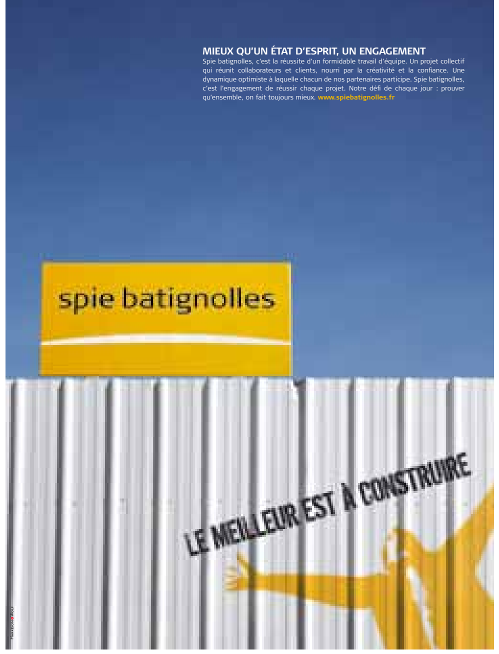
Spécialiste du BTP, Spie Batignolles a réalisé un chiffre d'affaires de 2,1 milliards d'euros en 2013, avec ses 8 300 employés et ses 160 implantations dans six pays européens (France, Royaume-Uni, Allemagne, Espagne, Portugal, Suisse). Son chiffre d'affaires se répartit sur cinq domaines d'activité : la construction de bâtiments privés et publics (43 %), les travaux publics (27 %), le génie civil et les fondations (20 %), l'énergie et l'aménagement (16 %), les projets immobiliers (rénovation de quartiers, centres commerciaux) et concessions (parkings, piscines) (5 %).

Le secteur du BTP est spécifique à bien des égards.

- Le marché fonctionne par grosses affaires complexes et uniques. Cela implique une forte discontinuité dans la relation entre l'entreprise, son client et ses nombreux interlocuteurs (architectes, économistes de la construction, bureaux d'études, bureaux de contrôle, financeurs, etc.).
- Les grandes entreprises du secteur ont largement recours à la sous-traitance dans la réalisation de leurs activités (électricité, plomberie, toiture), qu'elles confient à des petites entreprises sélectionnées par appel d'offres et fortement dominées dans les relations qu'elles nouent avec leur contractant.
- Nombre de clients sont des organismes publics. Ils effectuent leurs achats par appel d'offres selon le code des marchés publics en appliquant la règle du « moins disant ». Cette pratique conduit les entreprises du secteur à soumettre des prix bas pour gagner le marché, quitte à multiplier par la suite les avenants et les travaux supplémentaires entraînant une hausse du coût global de l'opération.

Spie Batignolles oriente son approche marketing en faveur d'une plus forte création de valeur et d'une meilleure relation client, notamment à travers une politique de segmentation du marché et de création de marques.

L'entreprise a identifié comme prioritaires les marchés privés, notamment industriels, en raison de leur ouverture plus grande à la création de valeur et de leur moindre sensibilité au prix. Quelques secteurs stratégiques ont été sélectionnés en fonction de leur taux de croissance, de leur degré d'internationalisation et de leur santé financière. En conséquence, la part des marchés publics a fortement diminué.



Source illustration : Spie Batignolles.

Spie Batignolles a également repensé sa méthodologie d'approche des projets en élargissant ses activités en amont et en aval de son métier traditionnel de constructeur. L'entreprise peut ainsi participer à la définition du cahier des charges en intervenant auprès du client dès l'émergence du projet, puis lors de toutes les phases de la conception et de la réalisation.

Pour concrétiser son approche, Spie Batignolles a créé trois marques : Concertance vise à créer et partager de la valeur en partenariat et repose sur le copilotage de projets complexes dès la conception ; Présance est la marque du réseau de proximité, qui accompagne les clients tout au long de la vie de leurs sites et bâtiments ; et Performance se positionne sur la haute qualité de réalisation.

Sources : www.lefigaro.fr, 17 juillet 2014 ; Maurice Guillou, Florence Crespin-Mazet et Robert Salle, « La segmentation dans les entreprises travaillant par affaires : l'exemple de Spie Batignolles dans le secteur du BTP », *Décisions Marketing*, n° 31, 2003, p. 63-72 ; www.spiebatignolles.fr.

2. Les participants au processus de décision

Une spécificité majeure des marchés B2B réside dans la complexité du processus d'achat des entreprises. Le responsable marketing doit identifier les personnes qui participent au processus de décision, leurs critères de choix et leur niveau d'influence à chaque étape du processus[5].

2.1. Le centre d'achat

Qui participe au processus d'achat dans les entreprises ? Cela varie considérablement selon les entreprises et selon les achats.

On appelle ***centre d'achat*** l'unité de prise de décision d'une entreprise qui rassemble l'« ensemble des individus et groupes qui interviennent dans le processus de prise de décision d'achat, et en partagent les objectifs ainsi que les risques[6] ».

Le centre d'achat regroupe tous ceux qui assument l'un des sept rôles clés d'un achat en entreprise :

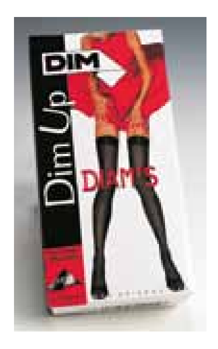
1. L'*initiateur* (celui qui émet la requête initiale). Il s'agit souvent, mais pas toujours, de l'utilisateur du produit.
2. *L'utilisateur* (celui qui utilise le bien ou service). Dans bien des cas, il contribue à la définition du cahier des charges.
3. *L'influenceur* (toute personne qui, directement ou indirectement, exerce une influence sur la décision d'achat). Il participe à l'élaboration du cahier des charges et à la recherche des fournisseurs. Il est souvent investi de l'autorité du spécialiste. Il peut être interne ou externe à l'entreprise (membre d'un bureau d'études ou consultant par exemple).
4. *Le décideur* (celui qui a le pouvoir de décision effectif sur le choix des fournisseurs).
5. *L'acheteur* (celui qui a la responsabilité formelle de la négociation des conditions). Il donne son avis sur les spécifications, mais intervient surtout dans la sélection des entreprises contactées et dans la négociation du contrat commercial et du prix. Pour des achats importants, ce rôle est pris en charge à un haut niveau hiérarchique.
6. *L'approbateur* (celui qui donne son accord sur une recommandation d'achat).
7. *Le relais* (toute personne qui influence la circulation de l'information dans l'entreprise). Il peut s'agir, par exemple, d'un employé du service achat qui empêche le représentant d'un fournisseur d'entrer en contact avec l'utilisateur ou le décideur.

Dans le centre d'achat, plusieurs individus peuvent occuper le même rôle, et un même individu peut occuper différents rôles à la fois. Bien souvent, le responsable des achats indique au représentant d'un fournisseur quelle personne il peut appeler au sein de l'entreprise (il occupe alors un rôle de relais) ; quelles contraintes et quel budget attribuer à cet achat (rôle d'acheteur) ; et il participe au choix final (rôle de décideur).

Un centre d'achat classique rassemble au minimum cinq personnes, mais peut aller jusqu'à plusieurs dizaines d'individus. Il inclut souvent des personnes extérieures à l'entreprise comme des consultants, des conseillers techniques, des distributeurs, etc.

2.2. Les critères de choix et les motivations du centre d'achat

Les membres du centre d'achat diffèrent dans leurs centres d'intérêt, leur niveau d'autorité, leur statut et leur capacité de persuasion. Chacun a ses propres critères de décision. Par exemple, les ingénieurs souhaiteront peut-être maximiser la performance du produit fabriqué, tandis que les responsables de la production rechercheront la facilité d'utilisation et la fiabilité des machines achetées. Les responsables des achats, quant à eux, seront préoccupés par les coûts d'achat et d'utilisation, les services de ressources humaines par les questions de sécurité, etc.



LYCRA. Lorsque DuPont de Nemours vend du Lycra à Dim pour la fabrication de collants, l'entreprise doit convaincre différents interlocuteurs, notamment le responsable de production, soucieux de contraintes techniques comme la résistance de la fibre à l'étirement, le service recherche et développement qui souhaite une matière première permettant la réalisation des nouveaux produits en cours d'élaboration, ainsi que le service achat, attentif aux conditions commerciales et aux prix proposés[7].

Chaque membre du centre d'achat a, en outre, des motivations, perceptions et préférences qui dépendent de ses caractéristiques personnelles : son âge, ses revenus, sa formation, sa personnalité, son attitude face au risque, sa culture. Certains veulent faire les choses simplement et rapidement, d'autres souhaitent montrer leur expertise, d'autres encore recherchent la meilleure solution possible. Certains établissent des comparaisons chiffrées et détaillées entre les offres concurrentes sur chacun des critères de choix, d'autres aiment les confrontations en face à face avec les fournisseurs et négocient les offres pied à pied.

Il faut garder en tête que ce sont des individus, et non des organisations, qui prennent les décisions[8]. Leurs besoins et perceptions sont guidés par leur volonté d'atteindre leurs objectifs dans l'entreprise, qu'il s'agisse d'accroître leur revenu ou de favoriser leur carrière, leur reconnaissance ou leur sentiment d'accomplissement. Les besoins individuels motivent le comportement des personnes, et les besoins de l'organisation légitiment le processus de décision et son issue. Les individus n'achètent pas des produits, mais des solutions à deux types de problèmes : ceux de l'organisation, de nature économique et stratégique, et ceux des individus, qui consistent à obtenir de la reconnaissance au sein de l'organisation. En ce sens, le processus d'achat institutionnel est à la fois rationnel et émotionnel[9]. Il faut en tenir compte dans la définition de la politique marketing.

2.3. Cibler les entreprises et les centres d'achat

Les responsables marketing en univers B2B doivent déterminer quel type d'entreprises viser, puis repérer, au sein de ces entreprises, sur quels membres du centre d'achat concentrer leurs efforts.

Nous évoquerons dans le chapitre 9 les critères de segmentation et de ciblage des entreprises. La taille constitue traditionnellement un critère essentiel. Alors que les grandes entreprises durcissent leur politique d'achat et négocient âprement les prix en période de crise, le marché des PME offre aujourd'hui des nouvelles opportunités (voir zoom). Les entreprises

de moins de dix salariés représentent 94 % des PME et correspondent à un segment spécifique : les « professionnels » qui pilotent leur petite entreprise, souvent artisans, commerçants ou dirigeants de *start-up*[10].

American Express. L'entreprise a une structure dédiée au marché des très petites entreprises (TPE) et tient compte de ses spécificités : « Les propriétaires de petites entreprises sont fondamentalement différents des gens qui travaillent dans de grandes entreprises. Ils sont caractérisés par une double mentalité : ils vivent et respirent l'affaire dans laquelle ils sont. » En conséquence, Amex a une carte spéciale destinée aux PME et aux professions libérales, ainsi qu'un logo spécifique qui apparaît dans les communications à l'attention de cette cible.

zoom — Le large potentiel du marché des PME

On compte en France 3,1 millions de PME, soit 99,8 % des entreprises. Près de 200 000 d'entre elles correspondent aux structures de 10 à 250 salariés. Elles réalisent 36 % du chiffre d'affaires du pays et 44 % de sa valeur ajoutée. De nombreuses entreprises s'intéressent à ce marché immense. Les PME représentent par exemple 20 % de l'activité chez IBM. L'entreprise a donc développé spécifiquement pour ce marché Express, une ligne de *hardware*, *software* et services de financement. Comme l'explique l'un de ses dirigeants, « quand une PME prend une décision de nature technologique, cela démarre dans plus de 80 % des cas par la consultation d'un moteur de recherche… Nous devons être certains d'apparaître dans leurs recherches. » Pour ce faire, IBM utilise largement les médias sociaux – blogs, Facebook, LinkedIn, Twitter – pour conduire des conversations autour des sujets d'intérêt des PME comme la sécurité technologique ou le *cloud*. Elle organise également des événements à leur attention, comme des conférences-débats sur ces sujets.

Si les PME représentent un potentiel de développement considérable, ce n'est pas un marché facile. Il est large, mais très fragmenté selon le secteur, la taille de l'entreprise et l'ancienneté de l'activité. Une fois que l'on arrive à approcher une PME et à rencontrer les décideurs, la vente est difficile. Les dirigeants de PME hésitent à planifier leurs investissements sur le long terme et privilégient des approches du type « j'achèterai quand j'en aurai besoin ».

Voici quelques principes pour atteindre ce marché efficacement :

- *Éviter l'amalgame entre les entreprises petites et moyennes*. Il existe des différences fondamentales entre une *start-up* de 10 employés et une société de 150 personnes.
- *Jouer la simplicité* avec, pour le client, un seul interlocuteur pour tous les problèmes susceptibles de survenir et une seule facture pour l'ensemble des achats. Atteindre cet objectif exige parfois d'investir en gestion des données et en réseaux informatiques afin de construire des packages simples.
- *Utiliser Internet*. Dans une étude sur les habitudes d'achat des petites entreprises, HP a observé que les décideurs, toujours pressés, préfèrent acheter, ou du moins collecter l'information, sur le web. En conséquence, HP a conçu un site à destination des PME et, pour y créer du trafic, ne lésine pas sur les campagnes de publicité, l'e-mailing, les catalogues et les événements.
- *Ne pas oublier l'importance du contact direct*. Même si le premier contact se fait sur Internet, une rencontre en face à face ou par téléphone reste très utile à un moment ou un autre du processus.
- *Faire du service après-vente*. Les PME recherchent des partenaires, pas des camelots. Lorsque la société DeWitt, qui fabrique des produits d'aménagement paysager et emploie une centaine de personnes, a acheté une grosse machine à la société allemande Moeller, le président de cette dernière est allé rencontrer le P-DG de DeWitt. Il est resté sur place jusqu'à ce que la machine soit installée et fonctionne correctement.
- *Se mettre à la place du client*. Les problématiques de management des PME sont différentes de celles des grandes entreprises. Pour aider ses équipes à comprendre la réalité des PME, Microsoft a créé une petite entreprise fictive, Southridge, et inventé une simulation de prise de décision permettant de mieux comprendre ce type de situations.

Sources : Marketing News, 15 mai 2012 ; *Advertising Age*, 7 novembre 2011 ; *Network World*, 12 septembre 2011 ; *Stratégies*, 5 mai 2005 ; *New York Times*, 6 mai 2003 ; *Sales & Marketing Management*, janvier 2004.

Une fois identifié le type d'entreprises visées, il faut s'intéresser à leur centre d'achat et déterminer quels intervenants participent au processus de décision, à quelle(s) étapes(s) du processus ils jouent un rôle, quel est leur degré d'influence, et quels sont leurs critères de décision.

Étant donné qu'un centre d'achat comporte de nombreuses personnes, le responsable marketing a rarement les ressources nécessaires pour s'occuper de chacune d'elles séparément. Les petites entreprises s'efforcent d'identifier les *personnes les plus influentes* et concentrent sur elles leurs efforts commerciaux. Les grandes entreprises cherchent à atteindre le plus grand nombre d'intervenants possibles. Pour les clients les plus importants, le contact commercial est pratiquement ininterrompu. Pour les projets impliquant une discontinuité de la relation commerciale, le contact peut se maintenir par des rites visant à préserver le climat de confiance qui s'est créé entre les interlocuteurs et à favoriser les contacts commerciaux ultérieurs[11]. On peut également recourir aux outils de communication médias ou hors médias afin de toucher les influenceurs cachés et d'informer régulièrement les clients actuels.

2.4. Le rôle du service achat

Le service achat de l'entreprise cliente cherche à obtenir le meilleur niveau de bénéfices (économiques, techniques, fonctionnels et sociaux) par rapport aux coûts financiers et humains supportés[12]. Les acheteurs sont souvent entraînés à négocier âprement les prix et les conditions octroyées, et se révèlent souvent redoutables.

Pour éviter que l'achat ne soit uniquement centré sur le critère du prix, les responsables marketing doivent s'assurer que leurs clients potentiels perçoivent pleinement en quoi leur offre est différente et meilleure de celle des autres. Ils peuvent parfois chercher à changer la manière dont les clients appréhendent leur achat, en mettant en avant d'autres formes de bénéfices ou d'économies induites auxquelles les clients n'avaient pas pensé, ou en influençant la manière d'envisager l'achat et l'utilisation du produit.

Pendant longtemps, le service achat a occupé une position relativement secondaire dans l'entreprise, même s'il gérait souvent plus de la moitié de ses dépenses. Récemment, la volonté d'améliorer la compétitivité a conduit de nombreuses entreprises à accorder plus d'importance à cette fonction. On a élevé au rang de direction ce qui n'était qu'un simple service. Ces nouvelles directions des achats ont une vision plus stratégique qui consiste à rechercher la meilleure valeur en réduisant le nombre de fournisseurs, devenus de véritables partenaires. On a parfois, comme chez Caterpillar, regroupé l'achat, la gestion des stocks et la planification de la production au sein d'une seule direction.

Les services achat, rebaptisés « approvisionnement » (en anglais, *procurement*), gèrent désormais toute la chaîne logistique et exercent des activités plus stratégiques, plus techniques et plus multifonctionnelles. À l'heure de l'*open innovation* (traitée dans le chapitre 15), ils sont très impliqués dans la recherche de fournisseurs susceptibles d'apporter des compétences complémentaires à celles de l'entreprise pour élaborer de nouveaux produits et services[14]. Ils recherchent alors les partenaires souhaitables pour l'innovation, puis négocient les contrats avec eux en matière de prix, mais aussi sur l'ensemble des dimensions de la collaboration.

3. Les étapes du processus d'achat

On a coutume de distinguer huit étapes, qui apparaissent dans la matrice présentée au tableau 7.1. Ces étapes s'appliquent à un nouvel achat. En cas de réachat, avec modification ou à l'identique, certaines étapes sont abrégées ou supprimées. Par exemple, dans un simple réachat, l'acheteur a un fournisseur préféré ou une liste hiérarchisée de fournisseurs. Il saute donc les étapes de recherche de fournisseurs et de réception des propositions.

TABLEAU 7.1 Les étapes du processus d'achat en fonction du type d'achat concerné

PHASES D'ACHAT	CATÉGORIE D'ACHAT		
	Nouvel achat	Réachat modifié	Simple réachat
1. Reconnaissance du problème	oui	parfois	non
2. Description des caractéristiques générales du produit nécessaire	oui	parfois	non
3. Spécifications du produit	oui	oui	oui
4. Recherche des fournisseurs	oui	parfois	non
5. Réception et analyse des propositions	oui	parfois	non
6. Choix du ou des fournisseurs	oui	parfois	non
7. Choix d'une procédure de commande	oui	parfois	non
8. Suivi et évaluation des résultats	oui	oui	oui

3.1. La reconnaissance du problème

Le processus s'engage lorsque quelqu'un dans l'entreprise reconnaît l'existence d'un problème ou d'un besoin nécessitant l'achat d'un bien ou service. La reconnaissance du problème peut résulter de facteurs internes ou externes. Au plan interne, l'entreprise peut, par exemple, décider de lancer un nouveau produit et a besoin de nouveaux équipements ; une machine vient de tomber en panne et doit être remplacée ; certains matériaux se révèlent inappropriés à l'usage et l'entreprise recherche un nouveau fournisseur ; l'acheteur cherche à obtenir un meilleur rapport qualité-prix. Au plan externe, l'acheteur peut avoir l'idée d'un achat à l'occasion d'un salon, en voyant une publicité ou en écoutant un représentant lui exposer les caractéristiques d'un nouvel article. La tâche du fournisseur est de faciliter, voire de susciter, la reconnaissance d'un problème à travers les différents outils marketing à sa disposition.

3.2. La description des caractéristiques du produit et les spécifications

Une fois le besoin reconnu, l'acheteur doit définir les caractéristiques du produit demandé. Pour un article standard, cela ne présente guère de difficultés. Pour un article complexe, en revanche, l'acheteur prendra l'avis de nombreuses personnes – ingénieurs, utilisateurs, etc. – afin de déterminer les caractéristiques souhaitées en matière de produit, délais, services d'accompagnement, etc. Il faut alors détailler les spécifications techniques recherchées, souvent lors de la rédaction d'un appel d'offres.

Le fournisseur peut intervenir à ce stade en aidant l'acheteur à mieux définir ses besoins et à évaluer l'importance qu'il accorde aux différentes caractéristiques du produit. La probabilité de gagner un appel d'offres est démultipliée lorsque le fournisseur participe, même indirectement, à la définition des spécifications du produit et qu'il intervient en amont, lors de l'élaboration du cahier des charges[15].

L'*analyse de la valeur* est une méthode souvent utilisée pour établir les spécifications et réduire les coûts : il s'agit d'examiner en détail tous les composants du produit susceptibles d'être modifiés, standardisés ou fabriqués à moindres frais. L'acheteur s'intéresse en particulier aux composants les plus coûteux ou à ceux, trop bien conçus, dont la longévité excède celle du produit fini. Un fournisseur peut, lui aussi, avoir recours à ce type d'analyse pour emporter la décision de l'acheteur, en lui montrant par exemple comment une meilleure technique de production permettra d'abaisser le prix de revient de son produit.

3.3. La recherche des fournisseurs

L'acheteur cherche à identifier les fournisseurs les plus appropriés en consultant les annuaires professionnels et le web, en contactant d'autres entreprises et en se rendant dans les salons professionnels[16]. *L'approvisionnement électronique* (en anglais *e-procurement*) prend de nombreuses formes et modifie radicalement le fonctionnement des achats (voir zoom).

> **Rio Tinto.** Le leader mondial de la localisation, de l'extraction et du traitement des minerais a constaté que la coordination avec ses fournisseurs lui prenait beaucoup de temps. L'entreprise a alors opté pour l'approvisionnement électronique avec un fournisseur clé, qui bénéficie aux deux parties : la plupart des commandes sont préparées dans les entrepôts quelques minutes après avoir été transmises par Rio Tinto, tandis qu'un système de paiement à la réception réduit le cycle de paiement à dix jours, pour le plus grand intérêt du fournisseur[13].

Dans cette étape, l'objectif du fournisseur consiste à être référencé par l'entreprise. Cela suppose que les services marketing et vente travaillent de manière coordonnée. Tous les outils marketing peuvent intervenir : la notoriété et l'image de l'entreprise sont souvent déterminantes à ce stade. Les services commerciaux jouent, quant à eux, un rôle fondamental pour être informés qu'un nouvel achat est en cours et connaître les attentes précises du client. Après avoir contacté différents fournisseurs possibles, l'acheteur dresse une liste de fournisseurs qualifiés.

3.4. La réception et l'analyse des propositions

L'acheteur invite les fournisseurs présélectionnés à soumettre une offre. Une fois les propositions analysées, il peut inviter certains fournisseurs potentiels à venir faire une présentation formelle.

Il est important pour un fournisseur de savoir élaborer des propositions précises et de les présenter dans une optique marketing centrée sur les bénéfices client, et pas seulement d'un point de vue technique. La présentation orale doit donner confiance et bien positionner l'offre en mettant en évidence les compétences et ressources spécifiques de l'entreprise par rapport à ses concurrents. L'analyse préalable du centre d'achat sera très utile à ce stade pour tenir compte des critères de décision de tous les membres participant au processus d'achat chez le client.

zoom **L'approvisionnement électronique, ou e-procurement**

L'approvisionnement électronique offre de nombreux avantages : réduire les coûts pour les clients et les fournisseurs, raccourcir les délais entre la commande et la livraison, consolider les systèmes d'achat et resserrer les relations entre partenaires.

Pour atteindre ces objectifs, plusieurs outils peuvent être mobilisés. Le premier concerne les *places de marché électroniques*. Il en existe différents types :

- les catalogues en ligne ;
- les places de marché verticales, centrées sur un secteur (le plastique, l'acier, la chimie, le papier, etc.) ;
- les sites d'enchères, qui rassemblent acheteurs et fournisseurs d'une cinquantaine de catégories de produits, depuis les matières premières et les pièces détachées jusqu'aux services ;
- les marchés spot en ligne, qui permettent l'acquisition de produits de base avec des variations de prix en temps réel ;
- les échanges privés, comme ceux qu'organisent HP, IBM et Walmart pour se mettre en contact électronique avec des fournisseurs invités et des partenaires ;
- les sites de troc.

Le recours à ces places de marché peut cependant émousser la fidélité client-fournisseur. Face à cet écueil, l'approvisionnement électronique s'appuie également sur d'autres outils plus en phase avec une approche relationnelle des interactions client-fournisseur :

- *Des systèmes extranet avec les principaux fournisseurs*. Ainsi, une entreprise peut mettre en place un compte d'approvisionnement électronique avec Dell ou Office Depot, ce qui permet aux employés de faire leurs achats directement.
- *Les sites d'achat des entreprises*. Ainsi, GE a créé le *Trading Process Network* (TPN), réseau sur lequel elle diffuse ses appels d'offres, négocie les contrats et passe ses commandes.
- *Des alliances d'achat*. Certains groupes d'un même secteur associent leurs capacités d'achat pour obtenir de meilleurs prix sur les matières premières et partager des informations sur les moyens les moins coûteux de transporter les produits et de suivre les stocks. Par exemple, Carrefour, Best Buy, Walmart et d'autres distributeurs sont membres de l'alliance de partage de données 1SYNC.

Passer à l'approvisionnement électronique exige de changer sa stratégie et sa structure d'achat. Mais les gains sont multiples. La centralisation des achats permet de négocier des prix réduits du fait de volumes importants. On sort moins de la liste des fournisseurs agréés et on réduit les effectifs des services achat.

Sources : Bernard Cova et Frédéric Jallat, « Évolution du marketing relationnel interentreprises : des places de marché électroniques aux approches intégratives », *Revue française du marketing*, mai 2005, p. 57-70 ; George Day, Adam Fein et Gregg Ruppersberger, « Shakeouts in Digital markets : Lessons from B2B Exchanges », *California Management Review*, vol. 45, n° 2, 2003, p. 131-151 ; Rajdeep Grewal, James Comer et Raj Mehta, « An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets », *Journal of Marketing*, vol. 65, 2001, p. 17-33.

3.5. Le choix des fournisseurs

Les membres du centre d'achat entreprennent une analyse détaillée de chaque proposition. Ils peuvent établir une liste de critères, évaluer leur importance, puis analyser la performance de chaque offre selon un schéma conforme au tableau 7.2.

Bien sûr, l'importance relative des différents attributs varie selon la situation. Pour des produits d'achat routinier, le respect des délais et le prix viennent en tête, suivis de la réputation du fournisseur. Pour des produits entraînant une modification des modes de fonctionnement internes, tels qu'un photocopieur, les trois attributs jugés les plus importants sont l'assistance technique, la capacité d'adaptation du fournisseur et la fiabilité du produit. Enfin, pour des produits interférant avec la stratégie de l'entreprise, comme un système informatique, la réputation, la fiabilité du produit et la flexibilité du fournisseur sont des critères décisifs.

TABLEAU 7.2 L'analyse d'un fournisseur

Attributs	Poids relatifs	Échelle d'évaluation			
		Faible (1)	Moyen (2)	Bon (3)	Excellent (4)
Prix	0,30				x
Réputation du fournisseur	0,20			x	
Fiabilité du produit	0,30				x
Fiabilité du service	0,10		x		
Flexibilité du fournisseur	0,10		x		
Score total : (0,30 × 4) + (0,20 × 3) + (0,30 × 4) + (0,10 × 2) = 3,5					

a) Dépasser la pression sur les prix

En dépit d'une évolution favorable aux partenariats de long terme entre clients et fournisseurs, les acheteurs consacrent toujours une large partie de leur temps à négocier les prix avec les fournisseurs potentiels. Un fournisseur peut tenter de faire sortir son prospect d'une telle logique de différentes manières, par exemple en mettant en avant le coût global d'utilisation du produit plutôt que son seul coût d'achat, ou en évoquant les services accompagnant le produit. Les services support, les interactions personnelles, le savoir-faire du fournisseur et sa capacité à aider le client à raccourcir ses délais de développement de nouveaux produits constituent des sources de différenciation utiles pour devenir un fournisseur clé[17]. On peut aussi lui montrer dans quelle mesure le nouvel équipement lui permettra d'améliorer sa propre productivité.

Certaines entreprises gèrent les clients focalisés sur le prix en accordant un prix bas assorti de conditions restrictives : le produit est fourni en quantités limitées, sans remises, sans adaptation ni services[18].

b) Vendre des solutions

Une autre approche permettant d'enrayer la pression sur les prix consiste à vendre des solutions plutôt que des produits. Les solutions proposées peuvent viser à développer le chiffre d'affaires du client, à limiter ses risques ou à réduire ses coûts. De telles considérations permettent de dépasser les préoccupations de prix d'achat.

> **LINCOLN ELECTRIC** a mis en place un programme de réduction de coût pour ses clients. À chaque fois qu'un client lui demande d'aligner ses prix, Lincoln s'engage à découvrir chez lui des gains de productivité qui compenseront le différentiel de prix avec la concurrence. Si, à l'issue d'un audit indépendant, il apparaît que les gains de productivité attendus ne sont pas obtenus, Lincoln rembourse la différence. Ainsi, la société Holland Binkley, fabricant de semi-remorques de tracteurs, s'approvisionnait chez Lincoln Electric depuis des années. Quand elle a commencé à faire appel à d'autres fournisseurs pour abaisser ses prix d'achat, Lincoln Electric a développé une proposition de collaboration garantissant à son client de réduire ses coûts de revient de 10 000 dollars. À l'usage, cette coopération client-fournisseur a permis à Holland Binkley d'économiser plus d'un million de dollars et de développer son activité[19].

Dans leur démarche de proposition de solutions, les entreprises sont parfois amenées à faire appel à des partenaires si l'élaboration de la solution exige des produits ou des compétences dont elles ne disposent pas en interne. Cette coopération entre entreprises peut être éphémère et ne durer que le temps d'un projet. Elle peut également être reconduite sur plusieurs projets sous forme de partenariats formels et devenir une source de création de valeur pour les différentes parties prenantes. Le mode de management du partenariat devient alors un facteur clé de succès sur le long terme[20].

c) Le nombre de fournisseurs

Le centre d'achat doit déterminer à combien de fournisseurs recourir en parallèle pour un même produit. Plusieurs stratégies peuvent être adoptées :

- *la multiplication des fournisseurs interchangeables,* favorisant ainsi la pression sur les prix ; on dépasse rarement trois fournisseurs pour un même produit ;
- *le recours à deux fournisseurs en parallèle* de manière à éviter une trop forte dépendance ;
- *le choix d'un fournisseur privilégié* qui représente 80 % des achats du produit, en ayant un second fournisseur pour le reste ;
- *le recours à un fournisseur unique* en souhaitant de sa part une coopération étroite et régulière, notamment lors du processus de développement de nouveaux produits[21].

La tendance actuelle est aux fournisseurs uniques, même si certaines entreprises redoutent les risques associés à un problème d'approvisionnement, à une forte vulnérabilité ou, plus simplement, à une érosion de la créativité du fournisseur.

3.6. La procédure de commande

L'acheteur passe maintenant commande auprès du fournisseur choisi en précisant les ultimes détails techniques, les quantités, les délais, les garanties, etc. Pour les équipements lourds, comme les camions ou les machines, on a souvent recours au crédit-bail, ou *leasing*, afin de préserver le capital, de disposer des produits les plus récents, de bénéficier d'un meilleur service et d'alléger les impôts.

Pour la maintenance, les réparations et les articles courants, les acheteurs utilisent de plus en plus de contrats permanents par lesquels le fournisseur s'engage à répondre constamment à leurs besoins. L'avantage de ce système est, pour l'acheteur, de limiter les stocks, et, pour le vendeur, de garantir un courant de clientèle. Il instaure aussi une relation de fidélité réciproque et rend la tâche difficile aux autres entreprises qui souhaiteraient devenir fournisseur de ce client, à moins que celui-ci ne soit pas satisfait.

Certaines entreprises redoutent de se trouver à court de matières stratégiques et souhaitent disposer de stocks importants. Elles signent alors des contrats de long terme avec les fournisseurs. DuPont ou Ford, par exemple, considèrent la planification à long terme des approvisionnements comme l'une des principales responsabilités de leurs services achat. Les systèmes extranet permettent ensuite de faciliter les transactions et d'en réduire le coût : le client enregistre directement ses commandes qui sont transmises automatiquement au fournisseur. Certaines entreprises vont encore plus loin en transférant la responsabilité de la commande au fournisseur, qui suit lui-même le niveau des stocks de son client et le réapprovisionne automatiquement.

3.7. Le suivi et l'évaluation des résultats

À ce stade, l'acheteur évalue la performance du fournisseur. Il peut avoir recours à plusieurs méthodes : noter le fournisseur sur une liste de critères préétablis ; calculer l'impact de coût lié à la prestation et évaluer ainsi le coût global de l'achat effectué ; contacter ses propres clients et mesurer leur satisfaction. En fonction de ces évaluations, l'entreprise décidera de poursuivre, modifier ou abandonner ses relations avec le fournisseur. Pour améliorer les achats, de nombreuses sociétés mettent aujourd'hui en place des systèmes de bonifications visant à récompenser les responsables des achats, tout comme cela existe de longue date pour la force de vente.

De nombreuses recherches ont analysé les facteurs de performance des relations entre client et fournisseur[22]. Celles qui se sont penchées sur la performance financière de la relation ont montré que les comportements opportunistes de l'un ou de l'autre ainsi qu'une forte dépendance de l'un des acteurs détériorent la performance. La présence d'actifs spécifiques et la mise en place de structures de gouvernance et de coordination ont, au contraire, un impact positif. Les travaux qui se sont intéressés à l'harmonie de la relation entre client et fournisseur montrent qu'une relation de dépendance asymétrique pousse au conflit, tandis que l'interdépendance, la confiance, l'existence de normes relationnelles, la proximité géographique et l'adaptation réciproque favorisent une coopération harmonieuse. D'autres travaux, enfin, se sont penchés sur la satisfaction des deux parties : elle est favorisée par l'action jointe, la communication, les adaptations, et mise à mal lorsqu'un partenaire exerce son pouvoir sur l'autre.

4. Mettre en place un marketing B2B efficace

Pour attirer et fidéliser une clientèle d'entreprise, le marketing B2B s'appuie sur différents outils : mettre en place des politiques de marque et de communication (voir le cas 7.4 d'Accenture), développer des systèmes de références de clientèle, vendre des systèmes, et ajouter des services créateurs de valeur aux offres fondées sur des biens.

7.4 Cas d'entreprise

La construction d'une marque B2B reconnue mondialement : le cas Accenture

Il s'agissait au départ d'une activité de conseil annexe du cabinet d'audit Arthur Andersen. Puis les consultants souhaitèrent avoir un nom différent pour se construire une image spécifique, et l'on créa la division de conseil en systèmes d'information. En 1989, naquit Andersen Consulting, ainsi nommé pour se positionner clairement comme une activité de conseil. Dix ans plus tard, elle était devenue la société de conseil en management et en technologie de l'information la plus importante au monde.

En 2000, après un conflit avec son ancienne maison mère, Andersen Consulting conquiert sa complète indépendance, au prix d'un changement de nom. En trois mois, l'entreprise doit trouver un nom, l'adopter et le faire connaître. C'est l'un des changements de nom d'entreprise les mieux réussis. Le nom Accenture est proposé par un consultant norvégien qui trouve qu'il rime avec « aventure » et « met l'accent sur le futur ». Il est choisi car il est accrocheur et distinctif, évoque la croissance et l'innovation, tandis que les deux premières lettres sont les initiales d'Andersen Consulting, ce qui permet de maintenir une partie du capital marque antérieur. La campagne de communication de 2001, destinée à imposer le nouveau nom, fait connaître la diversité des services proposés : le nombre d'entreprises envisageant de faire appel à Accenture est multiplié par trois en quelques mois.

En 2002, Accenture lance une nouvelle campagne autour de la signature : « De l'innovation à l'exécution. Accenture vous aide à accélérer votre vision ». L'entre-

prise se différencie sur sa capacité à proposer des idées ancrées dans les processus et les systèmes d'information, et à les déployer." L'entreprise se positionne autour de deux axes : fournir des idées novatrices – à la fois en matière d'organisation et de technologies de l'information – et les mettre en œuvre.

À cette époque, l'environnement économique change radicalement. L'innovation ne suffit plus. Les dirigeants d'entreprise veulent des résultats financiers indiscutables. Accenture propose alors des contrats dans lesquels un quota est réglé uniquement si l'objectif du client est atteint. Ainsi, dans son contrat avec l'agence de voyages Thomas Cook, le bonus d'Accenture dépendait de cinq indicateurs dont la réduction des coûts. En 2004, près d'un tiers des contrats contenaient une clause de ce type.

Accenture se met alors à communiquer autour de la performance et du sportif Tiger Woods. Les campagnes capitalisent alors sur l'attrait exercé par le champion dans le monde entier et deviennent le point d'orgue des événements sportifs sponsorisés par le groupe tels que les championnats du monde de golf ou le marathon de Chicago. Toute cette stratégie s'effondre lorsque les aventures extraconjugales de Tiger Woods sont révélées par la presse en 2009, entraînant son absence prolongée des greens.

En 2011, Accenture lance sa nouvelle campagne « *High performance. Delivered.* » dans plus de 35 pays. Elle valorise les succès de ses clients, tels qu'Unilever ou Caterpillar, tout en mettant en valeur les compétences d'Accenture. Plus récemment, elle a adopté un nouveau ton. Le symbole « supérieur à » (>), qui était toujours apparu sur le logo Accenture, a été mis en exergue et s'est affiché sur les taxis et les panneaux publicitaires des grandes villes pour devenir l'élément intégrateur central, commun à tous les médias (presse, digital et médias sociaux) et aux employés.

Le succès continu d'Accenture se traduit dans la croissance régulière de ses effectifs et de son chiffre d'affaires, pour atteindre respectivement 319 000 employés et 30 milliards de dollars en 2013. Sa marque est 44e dans le classement *BusinessWeek-Interbrand* des 100 plus grandes marques mondiales.

Sources : www.accenture.com ; *Management Consultant International,* décembre 2003, octobre 2003, octobre 2002 ; *BtoB Magazine*, 13 octobre 2003, 25 octobre 2004 ; *Wall Street Journal*, 14 janvier 2010.

4.1. Les politiques de marque et de communication

Les entreprises B2B travaillent de plus en plus leur politique de marque et développent des politiques de communication soignées[23].

NetApp. Classée parmi les 1 000 plus grandes entreprises américaines, NetApp est un fournisseur de logiciels et de systèmes de stockage de données à destination des PME. Mais sa marque était méconnue et plusieurs variantes de son nom employées. En 2008, l'entreprise a instauré officiellement la dénomination NetApp. Les consultants de l'agence Landor ont alors créé une nouvelle architecture de marque, réorganisé la gamme, défini un nouveau ton et un nouveau slogan pour la marque : « Avec NetApp, allez plus loin, plus vite ». La communication souligne la supériorité technologique, l'esprit d'innovation et la forte orientation client de l'entreprise. Mais plusieurs points restaient encore à optimiser. Les sites Internet avaient en effet été surnommés « Frankensites » parce qu'ils avaient été modifiés par une multitude d'ingénieurs en douze ans. Ils ont été complètement repensés afin de rationaliser et de clarifier la présentation de l'entreprise tout en facilitant les mises à jour. L'entreprise estime que le nouveau site web a permis de multiplier les ventes par quatre. NetApp a alors investi dans une grande campagne de communication alliant presse, publicité en ligne et médias sociaux (forums, blogs, Facebook, Twitter, YouTube)[24].

Source illustration : avec la permission de NetApp, Inc.

Dans les activités B2B, la marque joue souvent un rôle fédérateur entre les activités très diverses d'une même entreprise. On s'appuie alors sur la marque *corporate*, en général le nom de l'entreprise. C'est par exemple le cas de la marque GE évoquée au début de ce chapitre.

SAS. Premier éditeur mondial d'informatique décisionnelle, SAS semblait occuper une position enviable en 1999 avec un chiffre d'affaires de 2,3 milliards de dollars et un groupe de clients fidèles, spécialisés dans les technologies de l'information. L'entreprise véhiculait cependant une image de « geek ». Afin d'élargir sa cible au-delà des spécialistes des technologies de l'information et des docteurs en mathématiques ou en statistiques, l'entreprise s'est adressée aux cadres dirigeants des grandes sociétés. Ces derniers n'avaient souvent pas la moindre idée de ce que pouvait être un logiciel SAS ni de ce qu'ils pourraient en faire, voire ils ne considéraient pas l'analyse statistique des résultats de l'entreprise comme un sujet stratégique. En faisant appel, pour la première fois de son existence, à une agence de publicité, SAS a créé un nouveau logo, un nouveau slogan (« *The Power to Know®* »), ainsi qu'une série de spots publicitaires télévisés et d'inserts parus dans la presse économique comme *BusinessWeek*, *Forbes* et le *Wall Street Journal*. Les spots expliquaient que l'enjeu n'est pas de collecter davantage de données sur l'activité, mais de donner sens à l'information et de l'exploiter intelligemment. Les études d'image réalisées *a posteriori* indiquent que SAS a ainsi réussi à devenir une marque d'aide à la décision, perçue comme conviviale et indispensable. L'entreprise a doublé son chiffre d'affaires depuis ce repositionnement, tout en remportant l'adhésion de ses employés. Elle figure également systématiquement parmi les meilleurs employeurs répertoriés par le magazine américain *Fortune*[25].

Source illustration : © 2010. SAS Institute Inc. Tous droits réservés. Reproduit avec la permission de SAS Institute Inc., Cary, NC, USA.

Compte tenu de l'importance du web dans les processus d'achat B2B, la politique de marque s'appuie fortement sur la communication en ligne afin de parvenir à être référencée parmi les fournisseurs envisagés. Les sites web et la facilité à y trouver l'information, le référencement sur les moteurs de recherche, la présence sur les médias sociaux, l'organisation de webinars et la mise en ligne de podcasts constituent des outils essentiels du marketing B2B.

4.2. Les systèmes de références de clientèle

La mise en place de systèmes de références mettant en avant les clients satisfaits sur le site web, dans les plaquettes et les présentations, voire dans les campagnes de publicité, constitue un autre outil. De nombreuses entreprises de services ont adopté cette pratique dans les secteurs de la publicité, du design et du conseil, tout comme certaines firmes *high-tech* comme HP ou Unisys. Elle est particulièrement utile pour les PME car elle permet de rassurer les clients.

CoExel. Cette PME, qui propose des solutions de veille technologique et stratégique grâce à *mytwip*, son moteur de recherche thématique et sectoriel, met en avant ses principaux partenaires et clients (BPI France, Thales, Areva) sur son site Internet. Cette démarche permet de rassurer les prospects en leur montrant que d'autres entreprises ont fait confiance au même fournisseur[26].

On peut même encourager les prospects à entrer en contact avec les clients référencés pour échanger des informations sur les prestations fournies. Les experts mettent en avant quelques facteurs clés de succès dans un programme de références client[27] :

- Établir un programme formel et organisé pour construire le groupe de clients ambassadeurs de la marque.
- Confier la direction de ce programme à un dirigeant expérimenté.
- En faire un outil central pour stimuler la croissance de l'entreprise.
- Ne pas chercher à avoir 100 % de clients référents, mais se concentrer sur un petit groupe d'ambassadeurs réellement impliqués et à fort impact.
- Choisir les clients référencés pour leur véritable engouement pour l'entreprise et non en fonction d'une incitation financière à conseiller l'entreprise.

Notons enfin que ces systèmes proposent un autre avantage : ils accroissent la fidélité des clients actuels en les valorisant.

4.3. L'achat et la vente de systèmes

De nombreux acheteurs préfèrent acquérir une solution complète à leur problème plutôt qu'effectuer une série d'achats isolés. On parle alors d'*achat de système*. Le système intègre plusieurs produits complémentaires et associe divers services.

Alstom et la RATP. Le constructeur de matériel roulant et l'exploitant francilien ont uni leurs forces dans une entreprise commune, Metrolab, pour imaginer et concevoir un système complet correspondant à la prochaine génération de métro automatique. Le système couvre à la fois l'infrastructure, le matériel roulant, la signalisation et l'information des voyageurs, ce qui permet une optimisation des infrastructures et une augmentation du nombre de trains possibles en heures de pointe. Les systèmes seront vendus sous la marque Optimet par l'un ou l'autre des partenaires. « Nous visons avec ce nouveau produit notamment l'Asie, la Russie et l'Amérique du Nord, aussi bien pour des nouveaux réseaux que pour la modernisation de lignes anciennes », explique le président d'Alstom. Ainsi, en Chine, sur les 60 villes dont la population excède le million d'habitants, plus de 25 ont prévu de construire un système de transport[28].

Le *contrat de système* est une variante de la vente de systèmes. Le fournisseur gère alors les stocks et l'approvisionnement de son client. Ainsi, Shell gère les stocks de pétrole de nombreuses entreprises et sait donc quand elles doivent être réapprovisionnées. Pour le client, l'avantage consiste à réduire les coûts d'approvisionnement et de gestion, tout en garantissant le niveau des prix sur toute la durée du contrat. Pour le vendeur, il s'agit de limiter les coûts de fonctionnement grâce à une demande stable et des formalités administratives réduites.

La *vente de projets* va encore plus loin puisqu'elle intègre des produits, des services matériels et humains, des travaux et, souvent, des montages financiers. Elle peut concerner la construction d'un bâtiment, d'une usine, d'une ligne ferroviaire, d'un système d'irrigation ou d'avions (voir cas 7.5 sur le marketing d'Airbus).

7.5 **Cas d'entreprise**

Airbus développe une stratégie d'offre intégrée

Née d'une large confédération de sociétés aéronautiques européennes, Airbusest structurée autour d'une quinzaine de sites en France, en Allemagne, en Espagne et au Royaume-Uni. Chaque site assure la fabrication d'un ensemble fonctionnel, ensuite acheminé jusqu'aux centres d'assemblage final de Toulouse et Hambourg. Ce concept industriel unique en son genre, fondé sur différents centres d'excellence, se révèle très efficace. Le consortium européen dispose de filiales aux États-Unis, en Chine, au Japon et au Moyen-Orient, de centres de rechange à Hambourg, Francfort, Washington, Pékin et Singapour, de centres de formation à Toulouse, Miami, Hambourg et Pékin, et de 150 bureaux de représentation sur les cinq continents.

La gamme de produits, en évolution constante, comprend cinq familles d'appareils de 107 à 555 sièges : les monocouloirs (A318, A319, A320, A321), les gros-porteurs (A300, A310), les long-courriers (A330, A340, A350), les très long-courriers à très grande capacité (A380) et la nouvelle famille A350XWB. Le concept de « famille », unique à Airbus, suppose que les appareils partagent de nombreuses similitudes au niveau des systèmes de bord, des cellules et des postes de pilotage, ce qui permet aux compagnies aériennes de réduire sensiblement les coûts de formation des pilotes et d'exploitation des avions.

Afin d'aider les compagnies à optimiser la rentabilité de leur flotte, Airbus a mis en place une vaste gamme de services support après-vente adaptée aux besoins très spécifiques de l'industrie aéronautique. Le service client inclut par exemple une assistance technique et un suivi des appareils 24 h/24 et 7 j/7, la formation des équipages (pilotes, cabine, maintenance) et le développement de solutions d'enrichissement technologique de l'avion. Airbus propose également des services personnalisés comme le « *Upgrade Service* », à savoir un éventail de modifications supplémentaires de la flotte en service, qui concernent aussi bien les systèmes des avions (mécanique, structure et avionique) que la cabine. Airbus a également acheté Satair, fournisseur reconnu de pièces de rechange pour l'aéronautique, afin de proposer à ses clients une offre globale, qui inclut les services de maintenance et de réparation, générateurs de plus fortes marges.

Au-delà des performances qui doivent être irréprochables sur le plan technique, les constructeurs aéronautiques entretiennent un dialogue permanent avec leurs clients et avec les autorités. Ils discutent avec les compagnies aériennes de l'aménagement intérieur des appareils : un fuselage moins bombé implique quelques places supplémentaires et donc une meilleure rentabilité des appareils ; des fauteuils légèrement plus étroits permettent d'élargir les allées, facilitant le service à bord ainsi que le nettoyage des appareils (et donc la rotation des avions), etc.

Airbus emploie aujourd'hui 130 000 personnes. En 2014, l'entreprise a livré le chiffre record de 629 appareils et enregistré 1 456 commandes nettes pour atteindre un chiffre d'affaires de 59,3 milliards d'euros.

Sources : www.challenges.fr, 26 février 2014 ; www.latribune.fr, 22 février 2012 ; www.lesechos.fr, 27 juillet 2011 ; *Management*, septembre 2011 ; *Challenges*, 20 janvier 2011 ; *Les Echos*, 6 janvier 2009 ; www.airbus.com. Sur la culture interne d'EADS, voir Michel Barabel et Olivier Meier, « Culture européenne au sein d'une entreprise multinationale : mythe ou réalité ? », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 191-206.

Source illustration : © Airbus SAS 2011 – photo by e*m company/H. Goussé.

Le marketing de projet présente de nombreuses spécificités liées au caractère unique de chaque projet, à sa grande complexité, à la discontinuité de la relation entre client et fournisseur, et à l'importance des montants financiers en jeu[29]. Les procédures d'achat reposent sur un appel d'offres. L'entreprise d'ingénierie qui soumissionne doit prendre en compte des critères d'achat comme le prix, la qualité et la fiabilité du projet, mais également de nombreux autres facteurs de choix parfois non explicités dans le cahier des charges. Elle cherche en général à être intégrée en amont du processus, de manière à influencer les spécifications requises en travaillant sur les besoins et sur les différentes manières d'y répondre.

4.4. Le rôle des services

Les services jouent un rôle stratégique et financier pour de nombreuses entreprises B2B qui vendaient initialement surtout des biens tangibles[30]. Intégrer des services de grande qualité à l'offre produits leur permet de fournir davantage de valeur à leurs clients et d'établir avec eux des liens plus étroits. L'entreprise Lectra illustre parfaitement cette stratégie (voir étude de cas à la fin de ce chapitre).

Les services industriels les plus classiques concernent le service après-vente, la maintenance ou la livraison des consommables (voir chapitres 13 et 14). Les services sont également essentiels pour les entreprises *high-tech*, avec le développement de services intelligents qui pilotent les machines ou les logiciels, et optimisent leur usage.

5. La gestion de la relation client en univers B2B

Pour accroître leur efficacité, les clients et les fournisseurs explorent différentes manières de gérer leurs relations[31]. Le marketing relationnel, tel qu'il a été étudié dans le chapitre 5, joue un rôle particulièrement important dans les secteurs B2B du fait du nombre réduit de fournisseurs référencés et de la volonté réciproque de construire des partenariats de long terme.

Altea Packaging. Le leader de l'emballage flexible au Maghreb et au Moyen-Orient a élargi son activité géographique à partir d'un véritable marketing relationnel à l'égard des multinationales présentes dans la région MENA (Moyen-Orient, Afrique du Nord) et en France. Il se positionne comme un partenaire pour ses clients. Sa présence géographique lui permet d'assurer une forte réactivité de l'approvisionnement. Outre l'accent mis sur la qualité de ses emballages, Altea Packaging propose des supports à plusieurs niveaux : élaboration des maquettes, assistance technique sur le terrain, et solutions logistiques en intervenant dans la gestion des produits semi-finis, dans l'organisation de l'approvisionnement et dans la réflexion globale du système de production et de distribution. L'entreprise s'efforce également de répondre aux besoins nouveaux de ses clients en leur proposant des solutions de création de complexes spécifiques (aluminium/polyéthylène, PET/aluminium), ainsi que des approches innovantes telles que des opercules prédécoupés ou des étiquettes entourantes rétractables. L'entreprise réalise un chiffre d'affaires de 83 millions de dollars pour un effectif de 650 personnes[32].

5.1. Les facteurs plaidant en faveur du marketing relationnel

Plusieurs règles spécifiques aux marchés B2B expliquent l'intérêt de transcender les transactions ponctuelles afin de créer davantage de valeur pour chacune des parties[33].

- Une transaction n'est qu'un épisode de la relation entre client et fournisseur, dont la durée moyenne dans l'industrie est de dix ans ! Bien souvent, l'objectif n'est pas tant de minimiser le prix d'approvisionnement d'une fourniture que de garantir l'approvisionnement continu sur le long terme.
- La première transaction entre deux entreprises qui n'ont jamais travaillé ensemble exige un très gros investissement, du fait de la complexité et de la longueur du processus d'achat présenté précédemment. Il faut du temps pour construire une relation de confiance porteuse d'engagement réciproque et de satisfaction (voir zoom).
- La minimisation du risque est un moteur essentiel du comportement d'achat du fait de ses implications fréquentes sur le processus de production du client.
- Le client et le fournisseur interagissent souvent pour codéfinir l'offre et la demande. Le client s'adapte au fournisseur et réciproquement : ensemble, ils construisent leur activité future.

zoom

Construire la confiance entre client et fournisseur en univers B2B

La confiance entre un client et son fournisseur constitue un élément essentiel du marketing relationnel B2B. Elle réduit les coûts de transaction, diminue le risque et l'incertitude perçus, fait gagner du temps à chacun, améliore la satisfaction et la performance de la prestation, et crée de la valeur pour les deux parties. Mais comment se construit-elle et sur quels éléments repose-t-elle concrètement ?

Il convient d'abord de distinguer la confiance entre les organisations et celle entre les individus. Ensuite, la confiance évolue et se construit dans le temps, depuis l'exploration du partenariat jusqu'à l'engagement réciproque et durable.

En réalité, on peut distinguer trois phases progressives de développement de la confiance, identifiées par Wafa et Houcine Akrout.

Étape 1 : la confiance calculée, en phase d'exploration de la relation. Au début de la relation entre un fournisseur et un client, la confiance est calculée et fondée sur une évaluation des risques encourus par rapport aux gains espérés. Il s'agit d'une confiance interorganisationnelle fondée principalement sur la réputation des deux entreprises et sur le bénéfice associé à la relation. Cette confiance-là est fragile et difficile à établir.

Étape 2 : la confiance cognitive, en phase d'expansion de la relation. Chacun commence à se connaître et considère l'autre comme fiable tant au plan technique (savoir-faire, capacités techniques, expertise) que moral (honnêteté perçue du partenaire). On croit ce que l'autre dit ou promet, on le juge crédible et honnête, on pense qu'il tiendra ses engagements. On entre donc dans une forme de confiance plus interpersonnelle fondée sur des critères cognitifs. Pour y parvenir, il faut avoir passé avec succès l'étape précédente, communiquer fréquemment et de manière efficace avec son partenaire, éprouver une sympathie réciproque et être parvenu à régler efficacement des conflits.

Étape 3 : la confiance effective, en phase de maintien de la relation. Désormais, la confiance réciproque procure un sentiment de sécurité. On sait que l'on peut travailler ensemble dans la sérénité. Il s'agit d'un état affectif et cognitif fondé sur une forte perception de fiabilité qui s'appuie sur une histoire commune de collaboration. Ce niveau de confiance interpersonnelle est favorisé par le sentiment que chacun a investi dans la relation, que la communication est ouverte entre les parties et que le personnel des deux entreprises partage des valeurs communes.

Sources : Wafa Akrout et Houcine Akrout, « La confiance en b-to-b : vers une approche dynamique et intégrative », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 1, 2011, p. 59-79 et, des mêmes auteurs, « Relations entre acheteur et vendeur : les catalyseurs d'une confiance durable », *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 53-62.

Malgré ces règles générales, on identifie une grande diversité d'achats entre entreprises selon qu'il existe de nombreuses offres alternatives sur le marché, selon la complexité du produit fourni, son importance pour le client et le dynamisme du marché[34]. Dans certains cas, le client recherche un achat simple, sans collaboration poussée avec son fournisseur. Dans d'autres situations, c'est le fournisseur qui ne souhaite pas investir dans une relation dont il ne perçoit pas le potentiel de croissance. Les relations les plus étroites surviennent lorsque le produit fourni est important pour le client et que l'approvisionnement est délicat du fait d'un processus d'achat complexe et d'un faible nombre de fournisseurs possibles[35].

5.2. Les outils du marketing relationnel B2B

Les politiques actuelles des entreprises qui souhaitent mettre en place un marketing relationnel reposent sur plusieurs outils.

- La ***gestion des comptes clés*** consiste à s'organiser pour servir de manière individualisée les clients jugés stratégiques afin de créer davantage de valeur dans la relation avec eux[36]. Cette approche concerne souvent les clients qui représentent des ventes importantes pour l'entreprise, mais d'autres critères peuvent également entrer en compte : l'avance technologique du client, sa présence internationale, sa réputation, etc. L'organisation en comptes clés suppose d'affecter au client une personne dédiée, parfois de créer une entité autonome. Elle exige également de transcender les différentes gammes et *business units* pour que le compte clé ait un seul interlocuteur. Au-delà de l'aspect organisationnel, l'offre elle-même est adaptée aux besoins spécifiques du client.

  Si ce type d'approche tend à se développer, sa perception par les clients est parfois mitigée : dans une enquête auprès de 300 acheteurs industriels, Ivens et Pardo constatent que les clients comptes clés ont effectivement l'impression d'être traités de manière plus relationnelle que les autres sur certaines dimensions (la solidarité dans la relation, son orientation sur le long terme, l'échange d'informations, la planification, etc.) ; en revanche, ils ne perçoivent pas différemment des autres clients la façon dont les conflits sont résolus et l'usage du pouvoir dans les relations avec leur fournisseur[37]. Mais peut-être les comptes clés ont-ils des attentes particulièrement élevées en la matière parce qu'ils savent qu'ils ont été identifiés par leur fournisseur comme des clients stratégiques. Et même si la perception des clients est ambiguë, cela n'exclut aucunement que le fournisseur ait perçu des avantages à cette nouvelle organisation, en minimisant les coûts ou en favorisant l'apprentissage relationnel.
- La ***co-construction de solutions*** est une autre approche, souvent complémentaire de la précédente. Elle consiste à définir avec lui la proposition fournie au client. Le fournisseur aide ce dernier à exprimer son besoin afin qu'ils définissent ensemble la prestation proposée. À l'instar de l'organisation en comptes clés, elle suppose une organisation par clients permettant d'identifier la demande latente chez les clients à travers des interactions permanentes avec eux.
- Les ***prestations de services*** jouent également un rôle : elles favorisent des rencontres régulières entre des individus assumant des fonctions et des rôles divers au sein de leurs entreprises respectives. Pour le fournisseur, les services constituent des occasions de montrer son engagement dans la relation et de prouver à son client qu'il mérite sa confiance.

5.3. Les risques du marketing relationnel

Le marketing relationnel favorise les liens, mais il accroît aussi les investissements spécifiques que chacun consacre à l'autre[38]. Ceux-ci s'accompagnent d'un risque d'enfermement dans la relation, pour le client comme pour le fournisseur. Le partage d'informations sensibles, le développement d'actifs spécifiques, l'échange de technologies et de connaissances peuvent être perçus comme des enjeux importants[39].

Imaginons qu'un équipementier automobile gagne un contrat avec un constructeur pour une pièce détachée donnée. Un contrat exclusif d'un an protège l'équipementier et rentabilise les investissements spécifiques consentis pour construire la ligne de production dédiée à son client. Mais le fournisseur est également obligé de travailler de manière non contractuelle avec les ingénieurs de son client afin d'échanger des informations détaillées et de coordonner les changements inévitables dans la conception et la fabrication, et ce tout au long de la réalisation du contrat. Ces interactions peuvent réduire les coûts et/ou accroître la qualité en augmentant la réactivité de l'entreprise aux évolutions du marché. Cependant, elles peuvent aussi remettre en cause la propriété intellectuelle du fournisseur. Les risques concernent également le client. Son fournisseur peut se dérober et ne pas délivrer la valeur fournie. Il peut dépasser les délais prévus, ne pas respecter les spécificités du produit, fournir des pièces défectueuses ou ne pas faire évoluer son produit. Les deux entreprises doivent consacrer des ressources au contrôle et à la gestion de la relation. Si les risques de dérapage sont élevés, si les actifs à financer sont très spécifiques ou s'il est difficile de suivre soigneusement ce que fait le fournisseur, il peut être préférable de conclure une *joint-venture* avec lui plutôt qu'un contrat de vente classique[40].

6. Le marché des administrations publiques

Le marché des administrations publiques se compose de tous les organismes publics, internationaux, nationaux ou locaux, qui achètent ou louent des biens et services dans le cadre de leurs activités. De par son volume, l'achat public occupe une place économique importante. Il représente 18 % du PIB européen, soit environ 1 500 milliards d'euros, avec par exemple 9 % du PIB en France et 7 % en Belgique[41].

Ce marché partage, avec les entreprises, plusieurs caractéristiques de l'achat institutionnel, telles qu'elles ont été évoquées dans les paragraphes précédents : acheteurs moins nombreux et plus importants en volume, demande dérivée, acheteurs professionnels, multiplicité des participants au processus de décision. Cependant, les achats publics font l'objet de procédures particulières que le responsable marketing doit bien connaître pour conquérir cette clientèle. Ces procédures, réglementées par le code des marchés publics, font régulièrement l'objet de réformes.

6.1. Qu'achètent les administrations publiques ?

Pratiquement de tout. Elles achètent des fournitures de bureau, des sculptures, des pompes à incendie, de l'essence, des équipements informatiques, des prestations de conseil et de publicité, etc. Le marché des administrations publiques représente un marché de premier plan pour pratiquement n'importe quel fabricant de produits ou prestataire de services.

6.2. Qu'est-ce qu'un marché public ?

Le terme de marché public fait référence aux procédures d'achat particulières auxquelles sont soumises les administrations publiques. Ces procédures sont réglementées par le « code des marchés publics » (voir zoom) qui s'applique à tous les acteurs publics : l'État, les collectivités locales et les établissements publics. Elles obéissent aux principes de liberté d'accès à la commande publique, d'égalité de traitement des candidats et de contrôle de l'usage des deniers publics.

Les acheteurs fixent, dans un cahier des charges, le niveau d'exigence qu'ils voudront voir réaliser et explicitent l'ensemble des critères qui guideront leurs choix, ainsi que leur poids respectif dans la décision. Ils reçoivent ensuite des propositions, parmi lesquelles ils choisissent « l'offre économiquement la plus avantageuse ». Si, pendant longtemps, l'État a été obligé de choisir l'offre la moins chère selon la règle du « moins disant », la règle du « mieux disant », correspondant au meilleur rapport qualité-prix, a ensuite été mise en avant. Le prix n'est donc plus le seul critère de choix.

zOOm Le code des marchés publics

Les procédures de passation des marchés publics sont réglementées par le code des marchés publics, qui fait l'objet de réformes régulières. Elles indiquent les étapes à suivre pour permettre à l'État, aux collectivités locales et aux établissements publics de procéder à des achats. Le code des marchés publics repose sur le principe du choix de l'offre économiquement la plus avantageuse parmi les réponses à une mise en concurrence. C'est la règle du choix du « mieux disant » visant à maîtriser la dépense publique et améliorer l'efficacité de la commande.

L'obligation de « publicité »

Le code impose de rendre publics tous les achats prévus, afin de favoriser leur transparence et de garantir une véritable mise en concurrence. Les achats sont donc annoncés avec publication des spécifications, des critères de décision avec leur pondération, et des étapes du processus de décision. Les modalités varient toutefois selon les montants en jeu et les seuils prédéfinis.

En dessous de 15 000 €, la procédure d'achat est simplifiée : il suffit de faire une mise en concurrence avec trois à cinq devis, et la communication relative à l'achat n'est pas obligatoire.

Entre 15 000 € et 90 000 €, la procédure exige la rédaction d'un cahier des charges. La publicité autour de l'achat est obligatoire, mais le support est laissé au libre choix de l'acheteur. Elle peut avoir lieu dans le Bulletin officiel des annonces des marchés publics (BOAMP), dans un Journal habilité à recevoir des annonces légales (JAL), au Journal officiel de l'Union européenne (JOUE) ou sur un site dématérialisé. Le code invite l'acheteur à compléter, si nécessaire, cette publicité obligatoire par une publication supplémentaire dans un organe de presse spécialisé.

Au-delà de 90 000 €, les avis d'appel public à la concurrence sont publiés au BOAMP et au JOUE. Chaque acheteur public doit publier, chaque année, la liste des marchés qu'il a attribués et le nom de l'attributaire.

Les procédures de mise en concurrence

La mise en concurrence est jugée nécessaire parce qu'elle permet la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats et la transparence des procédures. En outre, elle favorise l'efficacité économique de l'achat parce qu'elle stimule la diversité des offres proposées et accroît les chances d'obtenir l'offre la plus avantageuse économiquement. Cependant, là encore, les modalités de mise en concurrence varient selon les montants en jeu.

Pour les montants faibles, la mise en concurrence peut être simplifiée. Au-dessus des seuils de 134 000 €, 207 000 € ou 5 186 000 € HT (selon l'acheteur et l'objet acheté), on parle de « procédure formalisée » car le code des marchés publics définit précisément les règles à suivre. Cette procédure limite les possibilités de négociation avec les entreprises candidates, sauf si celle-ci a été prévue et formalisée dans la procédure d'achat préalable.

6.3. La prise en compte des considérations sociales et environnementales

Le code des marchés publics offre la possibilité de prévoir des conditions sociales ou environnementales obligatoires dans le cadre de l'exécution de la commande. Ainsi, une collectivité publique peut faire de l'insertion de personnes en difficulté une modalité obligatoire d'exécution du marché, en intégrant dans le cahier des charges une clause que l'entreprise choisie devra respecter. Ce peut être l'obligation d'employer un nombre défini de jeunes chômeurs ou de chômeurs de longue durée. Autre exemple : en cas de sous-traitance, il peut être demandé aux candidats de sous-traiter un lot ou une fraction du marché à une entreprise d'insertion.

Au plan environnemental, les critères de l'achat public deviennent de plus en plus précis. Certaines collectivités locales se veulent désormais exemplaires en la matière.

> **ZURICH.** La ville de Zurich a reçu le *European Energy Award GOLD* réservé aux municipalités qui ont atteint un niveau élevé d'efficience dans l'utilisation de l'énergie et le recours à l'énergie renouvelable. La municipalité gère 4 500 immeubles et 10 000 appartements pour un budget de 4,6 milliards d'euros. Elle s'est fixée des objectifs exigeants de respect de l'environnement en termes de matériaux utilisés, de recours aux énergies renouvelables, et de critères de choix pour les projets d'architecture et les conditions d'entretien des bâtiments. Ce programme a nécessité des investissements supplémentaires allant jusqu'à 10 %, mais ils ont été récupérés grâce aux économies réalisées sur les frais de maintenance et d'entretien. De plus, ce programme a eu un effet d'entraînement sur le secteur privé de la construction.

Les spécificités des procédures d'achat publiques incitent certaines entreprises s'intéressant à ces marchés à constituer des départements marketing spécifiques. Certaines agences de publicité, par exemple, ont des services spécialisés. Il s'agit non seulement de suivre les appels d'offres publiés, mais également de mieux comprendre et d'anticiper les besoins des administrations publiques afin de répondre efficacement à leurs attentes. Le responsable marketing doit également réunir davantage d'informations sur la concurrence et concevoir puis mettre en œuvre des actions de communication et de relations publiques (visites d'usines, séminaires, etc.) destinées à mieux faire connaître les compétences de son entreprise.

Résumé

1. L'achat institutionnel peut être défini comme le processus de prise de décision par lequel une organisation spécifie ses besoins en produits et services, puis recherche, évalue et choisit ses fournisseurs. Il concerne tous les achats que les entreprises privées et les organisations publiques effectuent pour exercer leurs activités.
2. En tant que clients, les entreprises se différencient des consommateurs en ce qu'elles sont moins nombreuses, font des achats plus importants et nouent des relations étroites avec leurs fournisseurs. L'achat est réalisé par des professionnels, il intègre plusieurs intervenants et plusieurs étapes. La demande est une demande dérivée, assez peu élastique et fluctuante.
3. L'unité de prise de décision, c'est-à-dire le centre d'achat, se compose de plusieurs individus qui assument l'un ou l'autre des rôles suivants : initiateur, utilisateur, influenceur, décideur, acheteur, approbateur et relais d'information.
4. Le processus d'achat peut comprendre jusqu'à huit étapes : (1) reconnaissance du problème, (2) description des caractéristiques générales du produit nécessaire, (3) spécifications, (4) recherche des fournisseurs, (5) réception et analyse des propositions, (6) choix des fournisseurs, (7) choix d'une procédure de commande et (8) suivi et évaluation des résultats.
5. Le marketing B2B s'appuie sur des politiques de marque et de communication de plus en plus performantes, sur des systèmes de références de clientèle, sur la vente des systèmes, et sur l'ajout de services créateurs de valeur aux offres fondées sur des biens.
6. Le marketing relationnel est particulièrement développé dans l'environnement B2B. Quelques entreprises préfèrent toutefois recourir à une approche transactionnelle fondée sur les prix et l'absence d'investissements spécifiques.
7. Le marché des administrations publiques est considérable. Les procédures d'achat utilisées sont spécifiques et dépendent du montant de l'achat en jeu. Les offres sont choisies selon le critère de l'offre la plus économiquement avantageuse, qui peut intégrer différents critères de choix dont des considérations sociales et environnementales.

Activités

Discutez

Les spécificités du marketing B2B

Certains responsables marketing en univers B2B considèrent que leurs activités sont trop spécifiques pour qu'ils puissent appliquer les concepts et les principes généraux du marketing. Pour eux, la vente aux entreprises est profondément différente de celle aux particuliers. D'autres spécialistes pensent, au contraire, que les concepts et les approches fondamentales restent les mêmes et que seuls les outils opérationnels diffèrent. Qu'en pensez-vous ? Identifiez les concepts, les méthodes et les outils qui vous semblent communs aux marketings B2B et B2C, et ceux qui sont spécifiques.

Appliquez

Choisissez quelques thèmes relatifs au comportement du consommateur qui ont été présentés dans le chapitre 6. Comment les appliqueriez-vous à l'achat en entreprise ? Par exemple, est-ce que les mêmes modèles de choix sont pertinents ? Qu'en est-il des heuristiques de décision et de la comptabilité mentale ?

Étude de cas

Lectra

Lectra est numéro un mondial des solutions technologiques intégrées dédiées aux entreprises utilisatrices de textiles et de matériaux souples. Son offre permet d'automatiser, rationaliser et accélérer les processus de conception, de développement et de fabrication des produits de ses clients. Lectra développe les logiciels et les systèmes de découpe automatique les plus avancés et propose des services associés, spécifiques à un ensemble de grands marchés dont la mode (habillement, accessoires, chaussures), l'automobile (sièges et intérieurs automobiles, airbags), et l'ameublement. Dans la mode et l'habillement, ses solutions facilitent la gestion des collections, en améliorant la collaboration et en valorisant le capital créatif des marques. La mission de l'entreprise s'articule autour de cinq valeurs clés : Leadership, Entrepreneurship, Excellence, Customer Care et Innovation.

Créée en 1973 par deux ingénieurs, cette entreprise française est devenue leader des solutions logicielles (CAD – *Computer Aided Design*) pour l'industrie de la mode en 1986. Un an plus tard, l'entreprise est introduite en bourse au NYSE Euronext. En 1991, les frères André et Daniel Harari recapitalisent la société en crise et en prennent la direction. Ils bouleversent l'approche adoptée grâce à un nouveau système de coupe (CAM - *Computer Aided Manufacturing*). En 1996, c'est l'ensemble de l'offre logicielle qui est restructurée. En 2007, deux initiatives majeures marquent un tournant dans la stratégie de l'entreprise : le lancement de la solution PLM (Product Lifecycle Management) et la commercialisation d'une nouvelle génération de machines de découpe Vector®. Conçue spécifiquement pour l'industrie de la mode, la solution Lectra Fashion PLM apporte à ses clients une visibilité

Source illustration : © Lectra.

complète sur la chaîne de valeur depuis la conception et le design, jusqu'à la production et la mise à disposition. Elle permet par exemple de partager instantanément le planning des salles de découpe dans le monde entier ou de proposer un logiciel d'optimisation des formes de découpe pour économiser de la matière. Cette solution permet non seulement de réduire les coûts et les temps de développement des collections, mais également d'améliorer la qualité des produits et de favoriser la créativité.

En parallèle, l'entreprise intègre des services intelligents (appelés *Smart Services*) à ses découpeurs. Ces prestations à forte valeur ajoutée consistent en un service de surveillance des équipements à distance et en temps réel par les experts Lectra, et en un programme de maintenance préventive des systèmes et de mise à jour de leurs logiciels de pilotage. Ces services améliorent la performance globale des systèmes de production. Les clients disposent de contrats sur mesure. Cette offre est spécifique à chacun des marchés sectoriels servis par Lectra : la mode (47 % des ventes, en incluant les secteurs habillement, accessoires, chaussures), l'automobile (39 %), l'ameublement (7 %) ; le reste concerne d'autres industries comme l'aéronautique, le nautique, les éoliennes ou les équipements de protection des personnes.

Lectra a pour clients les grandes marques et les distributeurs du secteur de l'habillement, tels Gucci, Dior, H&M, Levi Strauss, Yves Saint Laurent, Prada, Marks & Spencer, et des industriels comme Airbus, Faurecia et Zodiac Aerospace. L'entreprise compte 23 000 clients dans plus de 100 pays, principalement en Europe (46 % du CA), en Amérique (24 %) et en Asie-Pacifique (23 %). Lectra a récemment redéfini la segmentation de ses clients, en fonction de leur taille, de leur volume d'achat, des revenus potentiels et d'autres facteurs stratégiques :

- Segment 1 : clients entièrement alignés avec la stratégie de Lectra, le plus souvent des entreprises multinationales leaders sur leur marché. Ils attendent un service entièrement sur-mesure. La relation avec ces clients repose sur des degrés très élevés d'engagement et d'interdépendance dans la coproduction du service.

- Segment 2 : clients partiellement alignés avec la stratégie de Lectra, présentant un certain volume d'achat de produits et/ou de services. Ils bénéficient d'un service semi-personnalisé.
- Segment 3 : clients non-alignés avec la stratégie de Lectra, présentant un volume d'achat limité. Ils reçoivent un service standardisé.

L'entreprise a décidé de se concentrer principalement sur les 3 000 clients plus importants. Elle se positionne comme un partenaire capable d'accompagner ses clients dans toutes les phases de leurs projets industriels : de la définition du besoin et l'élaboration de la solution adaptée, à la mise en place de l'outil industriel et la formation des équipes, jusqu'au suivi de la salle de coupe à travers ses services intelligents.

Les revenus de l'entreprise combinent la vente de machines et de nouveaux systèmes avec des revenus récurrents liés aux contrats de maintenance et aux services à valeur ajoutée. Lectra produit chaque année 400 découpeurs, 500 traceurs et une centaine de matelasseurs. Lectra consacre 10 % de son chiffre d'affaires à la R&D. L'entreprise a fait le choix de ne pas délocaliser sa production pour maintenir l'exclusivité et la qualité de son savoir-faire. Son usine se situe à Cestas, près de Bordeaux, où se trouvent également le centre de R&D, la logistique et de nombreux autres départements internes.

Concernant la vente de nouveaux systèmes, les *Smart Services* représentent un atout majeur positionnant Lectra comme partenaire industriel pour ses clients et prospects. La génération de revenus récurrents scelle la relation établie avec les clients. Un contrat de maintenance pour une machine de découpe peut atteindre jusqu'à plusieurs dizaines de milliers d'€.

Lectra est aujourd'hui concurrencée par de nombreuses entreprises, spécialisées soit dans le logiciel soit dans les machines de découpe. Son concurrent principal Gerber Technology a délocalisé son outil de production en Chine. Plusieurs industriels proposent des produits moins sophistiqués à un moindre prix. Cependant, aucun autre acteur ne propose des services intégrés ni une couverture géographique aussi large que Lectra. Malgré la crise, l'entreprise a choisi d'augmenter ses prix en misant sur l'innovation et la création de valeur.

Les effectifs s'élèvent aujourd'hui à 1 500 salariés dans 32 pays. En 2014, Lectra a réalisé un chiffre d'affaires de 211 millions d'€, dont 30 % réalisés sur les logiciels, 26 % sur les équipements, 24 % sur les pièces détachées et consommables et 20 % sur les services (formation, conseil, maintenance, services en lignes).

Sources : www.lectra.com ; *Enjeux Les Echos*, 2 octobre 2014 ; www.lesechos.fr.

Questions :

1. **Réalisez une analyse SWOT de Lectra.**
2. **Quels sont les enjeux auxquels Lectra est confronté dans la gestion de ses relations avec ses clients et ses fournisseurs ?**
3. **Quels sont les facteurs clés de succès du marketing B2B de Lectra ? Formulez des recommandations pour les années à venir.**

Chapitre 8

Développer une offre à l'international

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Quels facteurs doivent être pris en compte avant de décider de s'internationaliser ?
- Comment choisir les marchés sur lesquels s'implanter ?
- Quels sont les différents modes d'accès à un marché étranger ?
- Jusqu'où faut-il adapter ses produits et ses actions marketing à l'international ?

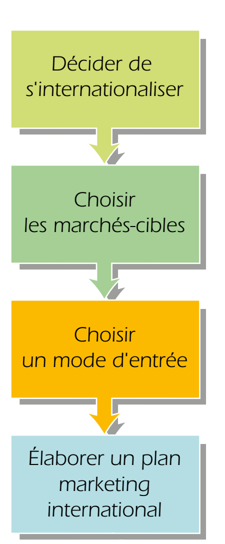
La mondialisation a radicalement changé les activités des entreprises et la consommation des individus. Il n'est en rien surprenant de rencontrer un Français portant un costume italien et possédant une voiture allemande, qui dîne dans un restaurant japonais avant de voir un film américain sur une tablette coréenne. Les entreprises commercialisent de plus en plus leurs produits et services dans différents pays, parfois avec la même approche marketing que dans leur pays d'origine, parfois en l'adaptant aux spécificités du marché visé et des structures économiques locales[1].

Hyundai. Si la marque coréenne a pendant plusieurs décennies été synonyme de voitures peu fiables et bon marché, son image a aujourd'hui considérablement évolué. En 1999, son président, Mong-Koo Chung, a renoncé à une stratégie de volume pour privilégier la qualité. Hyundai a alors cherché à se comparer au leader du marché Toyota, a adopté les processus de qualité Six Sigma, développé le travail interfonctionnel, établi des partenariats étroits avec ses fournisseurs et multiplié les réunions de suivi de la qualité. Dans le classement automobile américain sur la qualité des véhicules, elle est passée de la 32e place en 2001 à la quatrième en 2009, juste derrière Lexus, Porsche et Cadillac. Son offre inédite de garantie sur dix ans a envoyé un signal fort de fiabilité et de qualité aux consommateurs qui ont porté une attention accrue à la marque. En Europe, Hyundai a investi dans une usine tchèque qui a coûté un milliard d'euros et dans un centre de recherche en Allemagne. Elle détient désormais 3,2 % du marché, devance Toyota et est le deuxième constructeur automobile en Inde et en Russie. Elle a par ailleurs développé une *joint-venture* avec Beijing Automotive pour mieux cibler le marché chinois[2].

Source illustration : © Hyundai Motor Company, Andy Glass Wyatt-Clarke & Jones.

Nous allons étudier dans ce chapitre les principales décisions que les entreprises doivent prendre en ce qui concerne leur présence à l'échelle mondiale, ainsi que les différentes étapes que cette démarche comporte, depuis le choix de s'internationaliser jusqu'au plan marketing international (voir figure 8.1).

FIGURE 8.1
Les principales décisions de marketing international



1. La décision de s'internationaliser

Certains secteurs, comme le luxe, l'informatique, la téléphonie ou les jeux vidéo, comptent depuis longtemps des entreprises présentes dans le monde entier, avec des marques comme Louis Vuitton, Samsung ou Nintendo. Dans d'autres secteurs, les entreprises ont de longue date eu une activité à l'échelle nationale, mais la concurrence devient aujourd'hui internationale dans presque tous les secteurs.

On peut définir un ***secteur global*** comme un secteur d'activité dans lequel les positions stratégiques des concurrents se déterminent en fonction d'enjeux mondiaux. La plupart des secteurs sont aujourd'hui globaux.

Une firme globale cherche à tirer parti des opportunités de R&D, de production, de logistique et de commercialisation à l'échelle de la planète. Ainsi, les ascenseurs Otis utilisent des systèmes d'ouverture venus de France, un embrayage espagnol, une électronique allemande et un moteur japonais, tandis que l'ensemble est intégré aux États-Unis. Les secteurs des services sont eux aussi fortement concernés, puisqu'ils représentent aujourd'hui 20 % du commerce mondial.

Les entreprises décident en général de s'internationaliser pour différentes raisons :

- Certains marchés internationaux sont plus rentables ou en plus forte croissance que le marché domestique.
- Élargir les ventes aux marchés étrangers permet de réaliser des économies d'échelle.
- L'internationalisation implique une baisse de sa dépendance à la conjoncture économique nationale et aux évolutions des goûts locaux.
- L'entreprise souhaite contre-attaquer face à l'arrivée de concurrents internationaux sur son marché domestique.
- Les clients vont à l'étranger et recherchent un service international.

Mais les risques sont nombreux également. L'entreprise peut :

- ne pas bien comprendre les goûts locaux de son nouveau marché et ne pas parvenir à construire une offre compétitive localement ;
- échouer à maîtriser la culture locale des affaires ;
- sous-estimer les réglementations locales et enregistrer des coûts imprévus ;
- disposer de trop peu de compétences internes adaptées à l'international du fait d'une équipe qui n'est pas suffisamment multiculturelle et ouverte aux spécificités des autres marchés ;

- souffrir des évolutions qui interviennent dans le pays d'implantation : changement des lois locales, dévaluation de la monnaie, mise en place de barrières à l'investissement étranger.

Face à la nécessité d'internationaliser leurs activités, les entreprises doivent développer une approche rigoureuse dans la manière d'aborder les marchés internationaux. Elles doivent modifier leur approche marketing, d'autant que les différences entre pays peuvent modifier la manière dont les consommateurs réagissent aux politiques marketing.

2. Le choix des marchés

En élaborant son plan international, l'entreprise doit d'abord définir le nombre et le type de pays concernés.

2.1. Le nombre de pays concernés

Habituellement, l'entreprise s'internationalise en *cascade* en s'implantant successivement sur différents marchés. Des entreprises comme BMW ou The Body Shop ont adopté cette approche, qui permet d'élaborer un plan de lancement spécifique sur chaque marché et d'étaler les investissements humains et financiers.

Une alternative consiste à entrer simultanément sur plusieurs marchés. Cette stratégie est préférable lorsque ces derniers connaissent une forte croissance, que le premier entrant dans un pays bénéficie d'un avantage durable ou que l'on anticipe l'arrivée prochaine de concurrents puissants. C'est par exemple l'approche qu'a adoptée Microsoft pour le lancement de Windows 8, vendu à 60 millions d'exemplaires dans 42 pays au cours des dix semaines consécutives à son lancement fin octobre 2012. Son principal inconvénient réside toutefois dans la nécessité de moyens financiers importants et la difficulté à coordonner les lancements.

Notons que de nombreuses *start-up* et entreprises *high-tech* sont aujourd'hui des *born globals,* ce qui signifie qu'elles démarrent dès le début leur activité à une échelle internationale[3].

> **Ennesys.** Créée en 2010, cette *start-up* a mis au point une technologie qui repose sur les micro-algues. Elle dépollue les eaux usées des bâtiments et les transforme pour en tirer de l'énergie. Cette innovation permet de monétiser les polluants, dont l'élimination coûte cher, et de réaliser des économies d'énergie. Le marché cible est celui des pays à forte croissance urbaine, avec pour ambition de réaliser 95 % du chiffre d'affaires à l'étranger. L'entreprise vient de s'implanter à Shenyang dans le nord-est de la Chine pour participer à la coconstruction d'un écoquartier[4].

2.2. Le choix des pays

Pour choisir les pays d'implantation, une entreprise commence en général par évaluer le marché potentiel global et son attrait, avant d'analyser les facteurs de réussite locaux en fonction de la concurrence et de l'infrastructure marketing locale.

Les choix d'implantation font souvent intervenir des facteurs de proximité géographique et culturelle. Pour une entreprise peu habituée à l'international, il est souvent plus facile

de commencer par des pays aux comportements et aux perceptions culturelles proches. Plus globalement, il convient d'établir au préalable une liste de critères et ensuite de comparer les pays envisagés sur chacun d'entre eux. Dans certains cas, ce type de méthode conduit à choisir des pays inattendus.

Digicel. En 13 ans d'existence, Digicel, établie en Jamaïque, s'est implantée dans des pays en développement et parfois instables politiquement, tels que la Papouasie-Nouvelle-Guinée, Haïti et les îles Tonga. L'entreprise propose des produits et services de téléphonie mobile à destination des consommateurs les plus pauvres, souvent négligés par les opérateurs. Elle cherche à obtenir un taux de couverture de 100 % en proposant des services accessibles financièrement aux populations locales et rurales qui n'ont jamais pu en bénéficier. L'entreprise opère sur 33 marchés et auprès de 13 millions de clients dans les Caraïbes, le Pacifique Sud, ainsi que l'Amérique centrale et latine. Pour asseoir sa légitimité locale, Digicel sponsorise les équipes locales de cricket ou de rugby. Usain Bolt, célèbre champion olympique, est ambassadeur de la marque dans les publicités et les promotions locales. L'entreprise pilote également des programmes locaux de développement à visée éducative, culturelle et sociale, soutenus par sa fondation. Les efforts marketing menés dans les îles Fidji sont riches d'enseignements : fortement concurrencée par Vodafone deux ans après son entrée sur le marché, Digicel a mis dans son logo du bleu, issu du drapeau national, pour illustrer sa fierté de contribuer à la vie quotidienne et sportive des îles, comme le reflète sa campagne : « Fidji compte pour nous »[5].

L'attrait d'un pays dépend de ses caractéristiques géographiques, démographiques, politiques, économiques, socioculturelles et réglementaires. Du fait de leur forte croissance, nombre d'entreprises s'intéressent aujourd'hui aux marchés émergents, notamment aux BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine) et aux CIVETS (Colombie, Indonésie, Vietnam, Égypte, Turquie et Afrique du Sud) (voir zoom).

À l'inverse, de nombreuses entreprises émanant des pays émergents sont devenues des multinationales puissantes qui réalisent une forte part de leur activité dans les pays occidentaux, comme le constructeur aéronautique brésilien Embraer, le fabricant de tongs Havaianas, les sociétés indiennes Mittal, Tata et Infosys, etc. Pour réussir à l'international, les entreprises des pays émergents identifient souvent des niches inexploitées. D'autres rachètent des entreprises locales, à l'instar du groupe chinois Lenovo qui a racheté l'activité PC d'IBM ou l'Indien Appollo Tyres qui a procédé à de nombreux rachats aux Pays-Bas et en Afrique du Sud. Globalement, l'échange de pratiques et la diffusion des nouveaux produits se font aujourd'hui à double sens entre pays riches et ceux en forte croissance.

zoom Le marketing à destination des pays émergents

Les besoins insatisfaits des pays en développement présentent d'énormes opportunités pour les marchés de l'alimentaire, de l'habillement, du BTP, de l'électronique grand public, de la téléphonie, de l'automobile, etc. Malgré la croissance de ces dernières années, la population chinoise ne possède par exemple que 60 véhicules automobiles pour 1 000 habitants, moitié moins que la moyenne mondiale. Chaque citoyen y consomme 15 fois moins de chips et sept fois moins de boissons manufacturées qu'un Américain. Nestlé évalue qu'un milliard de consommateurs des pays émergents a désormais accès à ses produits. Le plus grand groupe alimentaire au monde réalise aujourd'hui 40 % de son chiffre d'affaires dans ces pays. Ce chiffre est de 30 % chez Mondelēz et atteint 50 % chez Unilever. Les pays en développement représentent 82 % de la population mondiale et 90 % de la croissance démographique à venir.

Certaines entreprises mettent en place des actions marketing originales à destination de ces « consommateurs invisibles » au faible pouvoir d'achat :

- Nestlé a réduit la taille de ses paquets de biscuits Bono, les faisant passer de 200 à 140 grammes, pour s'adresser aux segments les plus pauvres de la population brésilienne ; ses ventes ont grimpé de 40 %.
- Grameen-Phone propose des téléphones cellulaires dans 35 000 villages du Bangladesh en embauchant des femmes de la communauté comme agents commerciaux : elles louent du « temps téléphonique » aux autres villageois, appel par appel.
- Colgate envoie des camions dans les villages indiens pour y montrer une vidéo sur les bienfaits du brossage de dents.

Les pays émergents exigent une adaptation des pratiques marketing en raison des différences économiques et culturelles, d'une infrastructure marketing souvent inexistante et d'une concurrence locale parfois intense. L'état des infrastructures générales est parfois insuffisant : au Brésil, par exemple, les coûts de transport des marchandises atteignent 13 % du PNB national (cinq points de plus qu'aux États-Unis). Ces pays se caractérisent également par de fortes différences d'une région à l'autre, par une classe moyenne en forte croissance et par une grande diffusion de la téléphonie mobile et de l'usage des médias sociaux. En Russie, par exemple, la population utilise les médias sociaux 9,8 heures par mois, soit le double de la moyenne mondiale ; en Indonésie, 20 % des internautes ont un compte Twitter, ce qui classe le pays au cinquième rang mondial pour l'utilisation de ce site de micro-blogging.

De nombreuses marques occidentales s'adressent sur place aux classes moyennes, plus faciles à atteindre que le bas de la pyramide car elles aspirent souvent à accroître leur consommation et à acheter des produits de marques mondiales. Ainsi, quand Unilever a introduit TRESemmé au Brésil, le groupe s'est assuré du soutien de 40 grandes chaînes de détaillants, a courtisé les bloggeurs de mode, a distribué 10 millions d'échantillons gratuits et lancé une campagne flash sur une seule journée qui a amené un million de fans sur sa page Facebook. En un an, TRESemmé a dépassé son concurrent Pantene, donnant confiance à Unilever pour les prochains lancements prévus en Indonésie et en Inde.

Toucher les populations du « bas de la pyramide » est plus délicat, comme nous l'avons évoqué au chapitre 3 (zoom). Si certaines entreprises y sont parvenues, nombreuses sont celles qui ne sont pas parvenues à servir ces marchés de manière rentable, faute de parvenir à réduire les coûts de production et de logistique.

Dans ce contexte, comment réussir sur ces marchés ?

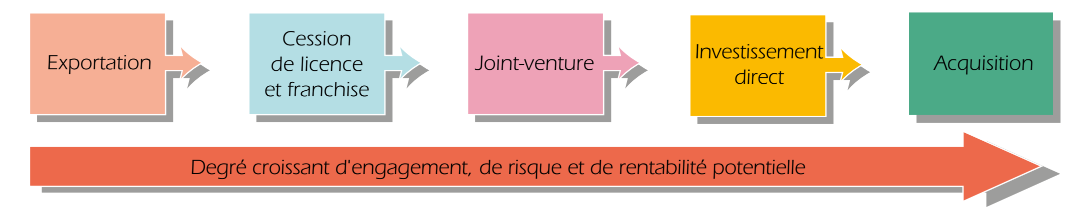
- Conditionnements de petite taille et prix bas constituent souvent un argument essentiel. Unilever propose des sachets de détergent et de shampooing à 3 centimes qui remportent un immense succès dans les zones rurales de l'Inde où habite 70 % de la population.
- En termes de distribution, il convient de s'implanter dans les très nombreuses petites échoppes (on en compte plus de 12 millions en Inde), où les consommateurs se rendent parfois plusieurs fois par jour. Ces boutiques offrent souvent des crédits et des services de proximité, parfois même la livraison.
- Il importe, de bien comprendre les consommateurs locaux. Nokia a ainsi envoyé certains ingénieurs, responsables marketing et commerciaux vivre une semaine au domicile d'habitants des régions rurales de Chine, de Thaïlande et du Kenya pour observer comment ils utilisent leur téléphone. Cette analyse lui a notamment permis de développer des téléphones à très bas prix avec une seule fonctionnalité, et de devenir leader du marché en Afrique et en Asie.
- La communication digitale sur mobile joue également un rôle essentiel. Les médias sociaux sont six fois plus importants pour développer les marques sur les marchés en développement comme l'Indonésie et la Thaïlande qu'au Japon et au Royaume-Uni.

Sources : Satish Shankar, Charles Ormiston, Nicolas Bloch, Robert Schaus et Vijay Vishwanath, « How to Win in Emerging Markets », *MIT Sloan Management Review,* avril 2008 ; Carlos Niezen et Julio Rodriguez, « Distribution Lessons from Mom and Pop », *Harvard Business Review*, avril 2008 ; C. K. Prahalad, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Upper Saddle River : Wharton School Publishing, 2005 ; Vijay Mahajan, Marcos Pratini De Moraes et Jerry Wind, « The Invisible Global Market », *Marketing Management*, hiver 2000, p. 31-35 ; www.warc.com, 6 mars 2013 ; *Financial Express*, 26 janvier 2012 ; www.ZDnet.com, 10 juillet 2012 ; *The Economic Times*, 16 juin 2011 ; *Bloomberg BusinessWeek*, 30 juin 2010 ; *Forbes*, 13 octobre 2008 ; *BusinessWeek*, 10 février 2003 et 10 juin 2002. Voir également le zoom sur les produits et services conçus pour les marchés du bas de la pyramide du chapitre 3.

3. Le choix d'un mode d'accès

Une fois les marchés choisis, il faut que l'entreprise détermine la meilleure façon de s'y implanter. Cinq grandes options sont envisageables : l'exportation directe ou indirecte, la cession de licence, le partenariat, l'investissement et l'acquisition (voir figure 8.2). Chacune d'elles comporte un niveau distinct d'engagement, de risque, de flexibilité, de contrôle sur les décisions marketing locales, et de rentabilité[6].

FIGURE 8.2 Cinq modes d'implantation à l'étranger



3.1. L'exportation

Le moyen le plus simple, pour un fabricant, d'avoir accès à un marché étranger est d'y exporter une partie de sa production.

Land'Or. PME familiale et numéro deux du secteur fromager tunisien avec 40 % de part de marché, Land'Or réalise 25 % de ses ventes à l'international. Après s'être implantée en Tunisie et en Lybie, ses deux marchés traditionnels, elle a choisi, en 2011, d'exporter ses produits vers le Maroc où les consommateurs sont trois fois plus nombreux qu'en Tunisie, avec un pouvoir d'achat supérieur. Elle y a donc ouvert une filiale, Land'Or Maroc, qui commercialise et distribue ses produits fabriqués en Tunisie. En 2012, son chiffre d'affaires a augmenté de 18 %, pour atteindre 26 millions d'euros, quand le marché local ne progressait que de 5 %. L'objectif est d'accroître sa présence au Maroc et de s'ouvrir une porte vers l'Afrique de l'Ouest, avec en ligne de mire la Mauritanie, le Sénégal et la Côte d'Ivoire[7].

Les entreprises commencent souvent par l'exportation indirecte, c'est-à-dire par l'intermédiaire de sociétés spécialisées dans l'import-export. La méthode indirecte requiert moins d'investissements et entraîne un moindre risque car l'intermédiaire apporte son savoir-faire et ses services, permettant ainsi d'éviter un certain nombre d'erreurs. Quatre possibilités s'offrent à l'entreprise exportatrice qui veut s'adresser à des intermédiaires : (1) prendre contact avec un *exportateur dans son propre pays*, qui achète la production du fabricant et la revend en son nom à l'étranger ; (2) contacter un *agent exportateur* qui entrera en relation avec des acheteurs étrangers en échange d'une commission ; (3) se joindre à une *coopérative* qui exporte au nom de plusieurs producteurs qui en assurent collectivement la gestion et le contrôle ; (4) avoir recours au *portage*[8]. Cette dernière approche correspond à un système de coopération entre une grande entreprise et une PME afin de faire bénéficier cette dernière du réseau international de la première, déjà implantée, pour commercialiser ses propres produits. Le *piggy-pack* est une forme spécifique de portage qui repose sur un contrat d'agent commercial.

L'exportation directe entraîne des investissements et des risques plus importants, mais elle permet d'espérer un bénéfice plus élevé car l'ensemble du chiffre d'affaires revient à l'entreprise. Là encore, plusieurs solutions sont envisageables :

1. L'entreprise peut créer un *service export* chargé des ventes à l'étranger et faisant appel aux autres services de l'entreprise pour la publicité, la comptabilité, etc. Ce service peut aussi prendre la forme d'un département d'exportation autonome, directement responsable de ses résultats.
2. L'entreprise peut également créer une *filiale commerciale à l'étranger*, qui contrôle directement les opérations internationales, prend en charge la gestion des ventes, parfois le stockage et la promotion. En outre, la filiale sert souvent de centre d'exposition et de service après-vente.
3. Une autre possibilité consiste à avoir recours à des *représentants internationaux*, envoyés à l'étranger pour prospecter la clientèle et prendre des commandes.

Que l'entreprise exporte indirectement ou directement, il s'agit souvent d'une tentative pour faire un test à l'international avant de s'implanter de façon plus durable. Aujourd'hui, le web facilite considérablement l'exportation en permettant de communiquer aisément avec les clients d'autres pays et de se faire connaître à l'international[9].

3.2. La cession de licence et la franchise

Selon cette formule, le fabricant conclut un accord avec un partenaire étranger qui, en échange d'un droit ou d'une redevance, obtient l'autorisation d'utiliser un processus de fabrication, une marque, un brevet, un composant ou tout autre élément ayant une valeur marchande. Le *contrat de licence* permet à celui qui l'accorde de s'implanter sur le marché sans courir de grands risques et, à celui qui exploite la licence, de bénéficier des compétences du producteur ou d'un produit connu. C'est ainsi que Coca-Cola distribue ses produits à travers le monde, passant des contrats de franchise avec des sociétés d'embouteillage auxquelles la firme fournit le concentré.

La cession d'une licence présente cependant certains inconvénients, dans la mesure où l'entreprise a moins de contrôle sur ses licenciés que si elle avait créé ses propres structures commerciales. En outre, si les licenciés obtiennent de bons résultats, l'entreprise n'en bénéficie qu'en partie, et le jour où le contrat arrive à échéance, elle peut s'apercevoir qu'elle a mis en place un concurrent. Pour éviter un tel écueil, le fabricant a intérêt à rester propriétaire de certains ingrédients ou composants (comme Coca-Cola) et à se maintenir à la pointe de l'innovation, afin que le licencié souhaite poursuivre la collaboration.

Les accords de licence varient fortement d'une situation à l'autre. Le *contrat de fabrication* consiste à confier la fabrication à des producteurs locaux. Il permet de démarrer rapidement une activité locale, avec peu de risques, et donne la possibilité d'adapter aisément le produit aux goûts locaux. Mais il présente l'inconvénient, pour la société qui y a recours, d'abandonner un certain contrôle sur le processus de production.

Dans le *contrat de gestion*, l'entreprise apporte ses compétences de gestion à une société qui fournit les capitaux. Le contrat de gestion, utilisé par la plupart des chaînes hôtelières mondiales, permet à une entreprise de s'implanter rapidement et à moindre risque, en même temps qu'il lui fournit un revenu immédiat. En général, le contrat de gestion interdit à la société gérante de lancer sa propre activité avant un certain délai.

Enfin, une entreprise peut avoir recours à la *franchise*. En tant que franchiseur, elle offre l'utilisation de son concept, de sa marque et de son système d'exploitation. Le franchisé est une entreprise locale, qui prend à sa charge les investissements et paye une redevance généralement proportionnelle au chiffre d'affaires. McDonald's, Subway ou Hertz ont utilisé cette méthode pour entrer sur de nombreux marchés[10].

Source illustration : © Alamy / Jeff Greenberg 5 of 6.

KFC est une chaîne de fast-foods spécialisée dans les préparations à base de poulet. Présente dans 115 pays, elle rassemble 17 000 points de vente détenus en propre ou sous contrat de franchise. En Asie, les restaurants sont beaucoup plus grands qu'aux États-Unis, générant des coûts importants. En Inde, par exemple, l'aménagement d'un restaurant qui sert 200 repas par jour correspond à un investissement d'un million de dollars. C'est pourquoi l'entreprise souhaite recourir à la franchise pour la moitié d'entre eux, l'autre moitié étant détenue en propre. Les franchisés paient une redevance de 6 % du chiffre d'affaires et contribuent aux dépenses de marketing et de publicité pour 5 % complémentaires.

3.3. La joint-venture

Une formule de plus en plus utilisée par les investisseurs étrangers consiste à s'associer avec des partenaires locaux, afin de créer une affaire dont ils partagent la propriété et le contrôle : soit l'investisseur étranger prend une participation dans la société locale, et réciproquement, soit les deux parties décident de créer une nouvelle entité. Du point de vue de l'investisseur étranger, une *joint-venture* est souhaitable ou parfois même nécessaire, pour des raisons politiques ou économiques. Politiquement, un gouvernement étranger peut faire de la prise de participation une condition d'entrée sur le marché. Économiquement, l'entreprise peut estimer que ses moyens financiers, ses ressources physiques ou sa capacité de gestion sont insuffisants pour se lancer seule dans l'opération.

Danone au Bangladesh. Le groupe agroalimentaire a développé un partenariat avec Grameen Bank, l'organisation de microcrédit du prix Nobel Muhammed Yunus. Il vise à fabriquer et commercialiser sous la marque Shoktidoi (littéralement, « un yaourt qui rend fort ») des yaourts bon marché et enrichis sur le plan nutritionnel à destination des enfants entre 5 et 12 ans. L'entreprise a choisi le Bangladesh comme pays pilote pour le développement de nouveaux aliments destinés aux enfants mal nourris des pays très pauvres. La *joint-venture* a créé 300 emplois directs et fournit des revenus à près de 480 fermiers locaux qui livrent le lait (et élèvent des vaches en empruntant de petites sommes d'argent à Grameen), et aux villageois qui distribuent les yaourts. La marque a également lancé Shokti-pocket, une pochette de 40 g qui mélange lait et céréales et a une durée de vie de 20 jours hors de la chaîne du froid[11].

La *joint-venture* présente toutefois certains inconvénients. Les partenaires peuvent ne pas être d'accord entre eux sur la politique à suivre. C'est souvent le cas lorsque l'entreprise étrangère souhaite réinvestir les bénéfices, alors que ses partenaires locaux préfèrent les encaisser. En outre, la *joint-venture* remet souvent en cause le désir d'une société de pratiquer une politique uniforme à l'échelle mondiale.

3.4. L'investissement direct

La quatrième façon de s'implanter sur un marché extérieur consiste à investir dans une unité de production ou d'assemblage située à l'étranger.

> **Renault Brésil.** L'entreprise a ouvert en 1998 un complexe industriel à Curitiba, qui comprend trois unités : une usine de moteurs, une usine consacrée au montage de véhicules particuliers, et une autre aux utilitaires. Elles fabriquent la Logan, la Sandero, le Duster et la Megan II. En 2008, Renault a ouvert un centre de design au Brésil, le premier situé sur le continent américain. Le Brésil est aujourd'hui le deuxième marché pour le constructeur français qui y détient 7,1% de part de marché[12].

L'investissement direct offre, suivant les pays, divers avantages. Il permet de réaliser d'importantes économies sur les coûts de main-d'œuvre, de matières premières et de transport, et, parfois, de bénéficier de conditions spéciales (privilèges fiscaux, garanties). Ensuite, l'entreprise peut acquérir une meilleure image dans le pays considéré, puisqu'elle y crée des emplois. Elle entretient des relations plus étroites avec l'administration, la clientèle, les fournisseurs et les distributeurs locaux, ce qui lui permet de mieux adapter ses produits à l'environnement local. Enfin, elle conserve un contrôle sur ses investissements et peut donc élaborer des politiques de fabrication et de marketing qui servent ses objectifs à long terme.

L'inconvénient majeur est que l'entreprise doit réaliser un lourd investissement dans un environnement qui comporte des risques monétaires, commerciaux et politiques. Parfois, cependant, elle n'a pas d'autre choix si elle veut s'introduire efficacement sur le marché local.

3.5. L'acquisition

Plutôt que de s'introduire elles-mêmes sur un marché, certaines entreprises font le choix d'acquérir des marques locales et de compléter ainsi leur portefeuille de marques. Cette approche de croissance externe leur permet de toucher une clientèle locale de manière rapide et intime.

> **SABMiller.** Deuxième groupe de brasseurs au monde, SABMiller détient des marques de bières telles que Grolsch, Pilsner, Amsterdam ou Tyskie. Initialement leader des brasseurs en Afrique du Sud, le groupe s'est progressivement développé à l'étranger grâce à une série d'acquisitions. Il est désormais présent dans plus de 80 pays. Sa stratégie se différencie fortement de celle de son principal concurrent, Anheuser-Busch InBev, qui adopte un positionnement international unique pour sa marque Budweiser : « Le rêve américain en bouteille ». SABMiller s'attribue lui-même le qualificatif du « plus local des brasseurs mondiaux » et estime que le succès des marques vient de leur ancrage dans les attitudes et les traditions locales. L'entreprise fait appel à des sociologues, des anthropologues et des historiens pour trouver la bonne manière de créer une « intimité locale ». Ainsi, la bière tchèque Pilsner capitalise sur ses matières premières d'exception, la péruvienne Cusquena rend hommage à l'artisanat inca, tandis que, au Ghana, Chibuku est vendue à 58 cents pour concurrencer les bières locales[13].

Source illustration : © Associated Press.

4. L'élaboration du plan marketing international

Une entreprise présente sur plusieurs marchés doit décider si elle adapte ou non sa politique marketing aux conditions locales et, si oui, dans quelles proportions. Une solution extrême consiste à opter pour la standardisation en offrant partout le même produit au même prix dans les mêmes circuits de distribution et avec la même communication. À l'inverse, un marketing complètement différencié consiste à adapter tous les éléments du mix aux spécificités du marché local. Chaque approche a ses avantages (voir tableau 8.1). Entre ces deux extrêmes, la plupart des marques adoptent une voie intermédiaire.

Source illustration : © GeorgeMPhotography / Shutterstock.

OREO. Lors de son lancement mondial, Oreo a choisi d'adopter un positionnement global : « le cookie préféré du lait ». Bien qu'elle ne soit pas pertinente dans tous les pays, cette stratégie a renforcé les associations positives liées à la marque telles que la nutrition, la protection et la santé. Pour s'assurer une bonne compréhension dans l'ensemble des pays, Mondelēz a créé un livre de marque accompagné d'un CD, présentés dans une boîte en forme d'Oreo, qui résument les principales règles de gestion de la marque : ce qui doit être commun à tous les pays et ce qui peut être adapté. Mondelēz a d'abord essayé de vendre la même recette d'Oreo partout dans le monde. Les études ont cependant montré qu'il existait des différences fortes en matière de goût : les Chinois trouvaient les biscuits trop sucrés, alors que les Indiens les trouvaient trop amers. La marque a alors lancé de nouvelles recettes. En Chine, le biscuit est moins sucré, avec des garnitures variées telles que de la glace à différents parfums : thé vert, raisin-pêche, mangue-orange et framboise-fraise. L'Indonésie propose une variété chocolat-cacahuète, l'Argentine banane et confiture de lait. Mondelēz a ensuite commercialisé certaines de ces nouvelles saveurs dans d'autres pays. L'entreprise ajuste également ses efforts marketing pour mieux se rapprocher des consommateurs locaux. Une publicité chinoise met ainsi en scène un enfant qui montre à la star de la NBA Yao Ming comment marquer un panier avec un biscuit Oreo[14].

TABLEAU 8.1 Les avantages respectifs de la standardisation et de l'adaptation locale du produit et de la politique marketing

Avantages de la standardisation	Avantages de l'adaptation
– Économies d'échelle (achats, R&D, production, packaging et logistique)	– Prise en compte des différences persistantes dans les habitudes de consommation, les besoins et les désirs des consommateurs
– Économies en matière de communication (création et achat d'espace)	– Prise en compte des différences de sensibilité des clients aux opérations marketing
– Facilité de gestion	– Adaptation à la concurrence locale
– Cohérence de l'image de marque	– Adaptation à des systèmes de distribution souvent hétérogènes selon les pays
– Rapidité de mise en œuvre des décisions	– Caractère national de nombreux médias
– Tendance au rapprochement des comportements de consommation	– Différences dans les réglementations et dans les procédures administratives

4.1. Standardisation ou adaptation ?

De nombreuses entreprises internationales cherchent à homogénéiser leur politique marketing. Le principal objectif est de réduire les coûts en fabriquant le même produit, avec un packaging identique dans plusieurs langues, ce qui permet de réaliser des économies d'échelle et de simplifier la logistique. On peut également standardiser la communication en réalisant des campagnes uniformes dans plusieurs pays.

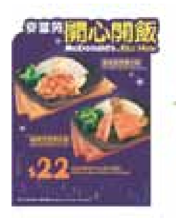
Un second argument en faveur de la standardisation porte sur la convergence croissante des modes de vie à travers le monde. Les adolescents de plusieurs continents portent les mêmes baskets, regardent les mêmes séries télévisées et utilisent les mêmes téléphones mobiles. Dans certains secteurs comme le luxe ou les jeux vidéo, les attentes des consommateurs sont relativement homogènes, conduisant des entreprises comme Sony, Nintendo, Gucci ou Nike à uniformiser leurs approches.

À l'inverse, dans de nombreux secteurs, les arguments en faveur d'une adaptation locale sont prépondérants. Les conditions démographiques, les habitudes de consommation, les réglementations, ainsi que les systèmes de distribution et d'achat d'espaces publicitaires sont hétérogènes. L'âge médian est 27 ans en Inde et au Mexique, 35 ans en Chine, et 45 ans au Japon, en Allemagne et en Italie. En outre, les différences de cultures nationales sont considérables. Pour les analyser de manière systématique, Geert Hofstede a identifié quatre dimensions[15] : (1) l'individualisme ou le caractère collectif de la culture, le Japon apparaissant par exemple comme un pays à forte orientation collective, à l'opposé des États-Unis, individualistes ; (2) la distance au pouvoir (par exemple forte en Russie, faible dans les pays nordiques), corrélée négativement à l'égalitarisme ; (3) la masculinité ou la féminité (le Japon étant un pays plutôt masculin, les pays nordiques plus féminins) ; (4) et le degré de refus du risque (fort en Grèce, faible à la Jamaïque par exemple).

Sur de nombreux marchés, les comportements, les attentes et les désirs des consommateurs divergent d'un pays à l'autre[16]. C'est particulièrement vrai dans l'alimentaire, où les différences de consommation restent importantes, même entre pays européens. Ainsi, les Italiens boivent en moyenne 179 litres d'eau minérale par an, contre 18 en Finlande. Pour la bière, la République tchèque atteint 150 litres par habitant et par an, contre 48 pour la Norvège.

En conséquence, de très nombreux produits commercialisés à l'étranger présentent une adaptation locale d'un ou plusieurs éléments du marketing-mix. La plupart des entreprises adoptent l'approche « *Think Global, Act Local* » ou, en français, « Penser de manière globale, agir au niveau local ».

McDonald's. Pour beaucoup emblème de la mondialisation, la chaîne américaine de fast-food adapte sensiblement ses produits aux goûts locaux. Elle propose du riz et des brocolis en Chine, un hamburger au pain de seigle en Finlande, un hamburger McArabia à la kefta grillée en Égypte, un Mega Teryaki Burger au Japon, et un hamburger végétarien (mayonnaise sans œuf, carottes, haricots verts, pois et poivrons rouges) en Inde. Dans les villes caractérisées par des embouteillages incessants comme Manille, Taipei ou Jakarta, elle livre par vélo ou scooter[17].



Source illustration : McDonald's.

Pour analyser dans quelle mesure elle doit adapter sa politique marketing, une entreprise doit passer en revue les éléments suivants et identifier les avantages et les coûts associés à une adaptation aux spécificités locales : la marque, sa notoriété et son image locales, les connotations associées à sa signification ; les caractéristiques du produit, les étiquettes, les couleurs, le packaging ; le niveau de prix ; les systèmes de distribution et les outils de promotion employés ; les thèmes de communication publicitaire, l'exécution du message et le choix des médias. Nous examinons successivement ces éléments dans les paragraphes suivants.

4.2. La marque

Certains noms de marques sont identiques dans tous les pays comme L'Oréal ou Nestlé. D'autres marques, pourtant fortement internationalisées, portent des noms différents, à l'instar de la lessive Ariel dénommée Tide dans de nombreux pays. Il faut bien distinguer la marque et le produit : certaines marques au nom différent contiennent des produits similaires, tandis que des marques mondiales, comme Danone ou Lipton (cas 8.1), proposent des produits différents d'un pays à l'autre.

Souvent le fruit de l'histoire, les différences de noms de marque entre pays permettent de conférer certaines connotations à la marque. Cajoline, dont le nom évoque la douceur, s'appelle Snuggle en Angleterre, Kuschelweich en Allemagne et Mimosin en Espagne. Dans d'autres cas, les entreprises optent pour des noms distincts selon les pays pour éviter les difficultés de prononciation ou les connotations négatives du mot dans une langue spécifique.

Pourtant, les entreprises recherchent aujourd'hui de plus en plus l'uniformisation de façon à disposer de marques performantes, reconnues partout dans le monde et à forte valeur boursière. Certaines sociétés comme Unilever tentent de réduire drastiquement le nombre de marques qu'elles gèrent, en homogénéisant leurs noms au niveau international[18].

Enfin, il peut arriver qu'une même marque corresponde à des positionnements différents selon les pays. Ainsi, Heineken est une bière de milieu de gamme sur son marché d'origine (les Pays-Bas), mais haut de gamme aux États-Unis. Les voitures Honda évoquent la vitesse, la jeunesse et l'énergie au Japon, la qualité et la fiabilité en Amérique du Nord.

4.3. Le produit

On peut identifier cinq stratégies d'attaque d'un marché étranger (voir figure 8.3). Trois d'entre elles concernent directement les produits[19].

- L'*extension* consiste à commercialiser le même produit avec la même communication. On considère alors qu'il s'adresse aux mêmes besoins fondamentaux. Cette stratégie a été utilisée avec succès par Bic et Hertz ou, plus récemment, Google et eBay qui ont simplement traduit leurs sites d'origine pour les marchés non anglo-saxons. Une stratégie d'extension est attrayante dans la mesure où elle n'entraîne aucun frais supplémentaire de R&D, de conception ou de fabrication.

FIGURE 8.3
Cinq stratégies de marketing international

Communication \ Produit	Uniforme	Adapté	Nouveau
Uniforme	1. Extension	2. Adaptation du produit	5. Création de produit
Adaptée	3. Adaptation de la communication	4. Double adaptation	5. Création de produit

8.1 Cas d'entreprise

Lipton, un leader mondial qui adapte certains produits aux marchés locaux

C'est peu connu, mais Lipton est la deuxième marque de boisson la plus bue au monde, derrière Coca-Cola et devant Pepsi. Cette marque d'Unilever est vendue dans 130 pays, avec un chiffre d'affaires en hausse de près de 6 % en 2013. À l'origine de ce succès, un subtil mélange de standardisation et d'adaptation de sa politique marketing internationale.

Quelques caractéristiques clés de la marque sont identiques partout dans le monde :

- Le thé lui-même, d'abord, qui provient pour 10 % de la production des 14 000 hectares de plantations qu'Unilever possède en propre à Kericho au Kenya (troisième pays producteur de thé, après l'Inde et la Chine) : cette maîtrise d'une partie de l'approvisionnement – alors que les principaux concurrents font appel aux grossistes – permet de maintenir un niveau de qualité constant et de mieux former les équipes aux spécificités du thé, tandis que les liens directs avec les producteurs des 90 % restants permettent de sécuriser les approvisionnements et d'amortir les fluctuations des prix locaux.
- La R&D, réalisée par près de 200 biologistes, nutritionnistes, ingénieurs agronomes et experts en arômes, est répartie entre l'Angleterre et le Kenya, alors qu'une cinquantaine de testeurs sont localisés en Inde, en Chine, au Japon et aux États-Unis. Les nouveaux produits se multiplient, des thés parfumés enrichis de morceaux de fruits ou de fleurs, aux thés régime et antivieillissement.
- Les codes visuels de la marque, jaune et rouge, sont identiques partout.
- Le packaging est le même, avec un sachet soit classique soit en forme de pyramide, selon les produits.

En revanche, la gamme de produits varie selon les pays. Si le produit vedette, Yellow Label, est présent partout, les autres produits mis en avant changent selon les habitudes locales. Aux Pays-Bas, les thés parfumés en sachets pyramides sont les plus porteurs. Aux États-Unis, où les consommateurs raffolent du thé glacé, Lipton met l'accent sur une recette qui infuse même dans l'eau froide. En Chine, l'enjeu est de convertir au thé noir des consommateurs habitués au thé vert ; pour ce faire, les efforts sont centrés sur un mélange prêt à boire déjà sucré avec du lait en poudre. En France, la marque met en avant les thés aux morceaux d'agrume.

En outre, les relations avec les distributeurs et les opérations en magasins sont très ancrées localement. En France comme en Pologne, les commerciaux dédiés à la marque vont jusqu'à ranger eux-mêmes les boîtes dans les rayons. Ils favorisent l'organisation de « fêtes du thé » avec dégustation et animation des points de vente. En Arabie saoudite, la marque s'est fait connaître en repeignant les salons de thé à ses couleurs, jaune et rouge.

Sources : www.unilever.com ; *Capital*, janvier 2010.

Source illustration : © Shutterstock / De Visu.

- L'*adaptation du produit* tient compte des préférences ou des coutumes locales, sans pour autant changer la communication (voir cas 8.2 sur La Vache qui rit). L'adaptation du produit peut intervenir à différentes échelles : une entreprise peut concevoir un produit spécifique pour une région du monde, ou développer des versions distinctes par pays.

LG Electronics. Le groupe coréen d'électronique grand public a trouvé le succès en Inde en investissant dans un design local pour ses produits. Sur le marché indien, les téléviseurs ont ainsi des haut-parleurs de meilleure qualité, les réfrigérateurs se caractérisent par des couleurs plus vives et des freezers plus petits, et les fours à micro-ondes comportent une touche « menu indien ». Toutes ces spécificités reflètent les préférences locales[20].

♦ La stratégie de *création* d'un produit, quant à elle, revêt deux modalités : soit on élabore des produits à technologie simplifiée ou adaptée, tel Samsung qui a lancé en Afrique les Duracool, réfrigérateurs qui conservent les aliments au frais sur une longue durée en cas de coupure de courant[21] ; soit on crée des produits entièrement nouveaux comme le fait La Vache qui rit (voir cas 8.2). La création de produit est certainement plus coûteuse, mais en cas de succès, elle permet d'obtenir de très bons résultats.

8.2 Cas d'entreprise

La Vache qui rit, une marque internationale à fort ancrage local

Avec 20 millions de portions vendues chaque jour dans 136 pays, soit 230 portions par seconde, La Vache qui rit est une marque éminemment internationale. Pourtant, elle n'a aucunement standardisé son produit, bien au contraire. Alors que de nombreux fabricants de fromages français affirment leur identité nationale comme une caution de qualité, La Vache qui rit s'adapte aux goûts et aux usages locaux, au point que de nombreuses mères de famille américaines, vietnamiennes ou marocaines pensent qu'elle appartient à leur patrimoine national.

Pour ce faire, le groupe Bel traduit son nom : la marque s'appelle « The Laughing Cow » aux États-Unis et en Angleterre, « La vaca que rie » en Espagne et « Con bocu'o'i » au Vietnam. La vache devient même joyeuse (Veselà Kràva) en République tchèque et souriante (Krowka Smieszka) en Pologne.

En termes de produit, les textures et les parfums élaborés au centre de développement des formules établi à Lons-le-Saunier sont extrêmement variés pour s'adapter aux goûts locaux. Ainsi, les Tchèques et les Belges mangent une crème enrichie en emmental, ce qui renforce le goût du fromage, tandis que les Américains ont une formule enrichie en cheddar, plus douce. En Pologne, la majorité des ventes portent sur des produits au paprika et aux fines herbes, tandis que les versions allégées sont mises en avant aux États-Unis. En Afrique, en Asie et au Moyen-Orient, le produit est enrichi en vitamines et en calcium pour remédier aux carences alimentaires des enfants.

Source illustration : fromagerie Bel SA.

Enfin, la présentation du produit varie considérablement. Si la petite boîte ronde est présente dans de nombreux pays, le produit est proposé en tranches carrées faciles à insérer dans les sandwichs au pain de mie en Belgique et dans les pays nordiques, en portion dans les pays d'Afrique, et dans un pot de pâte à tartiner en Arabie saoudite.

Cette adaptation est possible grâce à la forte décentralisation de la production, puisque la France accueille seulement deux unités de production sur les quinze de la marque.

Sources : www.groupe-bel.com ; www.usinenouvelle.com, 13 avril 2011 ; *Management*, février 2008.

zoom

« Le *made in France* », un argument de vente ?
Quand le lieu de fabrication influence la perception des consommateurs

Le groupe Leclerc a créé dans certains de ses magasins des espaces dédiés aux produits fabriqués en France. La Camif, société de vente par correspondance, a été relancée en 2009 avec une offre d'équipement de la maison centrée sur la qualité française. Sur les 20 000 références proposées, 76 % des fournisseurs sont situés en France comme la Chaiserie landaise à Peyhorade, ou Blanc des Vosges à Gérardmer. Cette stratégie a permis d'atteindre un chiffre d'affaires de 30 millions d'euros en 2013.

Selon un sondage Sofres, 95 % des Français estiment important de savoir qu'un produit est d'origine nationale et 65 % assurent que cela joue un rôle dans leur décision d'achat. Le député Yves Jego en est ainsi venu à créer le label « Origine France Garantie », décerné à plus de 450 gammes de produits référencées sur un site dédié (www.mesachatsfrançais.com).

En réalité, l'effet « *made in* » est différent selon que le produit est distribué sur le territoire national ou à l'étranger. En France, le « *made in France* » donne le sentiment aux consommateurs que leur achat favorise l'emploi et privilégie des marques engagées dans l'économie locale – ce qui leur semble particulièrement important en période de crise. À l'étranger, il donne l'image de produits haut de gamme, à l'instar des thés Mariage Frères qui rencontrent un grand succès à l'international, ou de la vodka Grey Goose produite en Charente et vendue aux États-Unis trois fois plus cher que ses concurrentes.

L'effet d'image n'est pas spécifique à la France : le « *made in Germany* » évoque la solidité, le « *made in Italy* » l'esthétique, etc. Les associations sont souvent liées aux stéréotypes sur les pays et les produits. Elles sont fondées sur la perception qu'un pays a un savoir-faire et une réputation établis pour une catégorie spécifique de produits (par exemple, l'Allemagne et les voitures). C'est pourquoi, l'effet d'un « *made in* » donné varie sensiblement selon la catégorie. Les États-Unis, l'Australie, la Corée ou le Canada travaillent d'ailleurs sur leur « *branding national* » depuis plusieurs années.

Les connotations associées à l'origine géographique sont cognitives (caractéristiques attribuées au produit), mais aussi affectives selon les sentiments que le consommateur éprouve à l'égard de la zone du monde concernée. Elles relèvent de plusieurs catégories de valeurs de consommation, notamment des valeurs instrumentales (connaissances sur les produits, valeur utilitaire), d'expression de soi, hédonistes, et parfois même politiques.

Aujourd'hui, l'attribution du « *made in* » est fondée sur le volontariat. Le droit d'écrire « *made in France* », par exemple, répond à des règles précises sur la part de la fabrication du produit réalisée dans le pays, règles complexes pour des produits mondialisés dont les pièces sont parfois fabriquées dans des pays différents, l'assemblage ayant lieu dans un autre et la décoration encore ailleurs ; mais ensuite, pour les fabricants qui y ont droit, l'apposition de la mention est facultative. Ils peuvent indiquer « *made in France* » si cela leur semble favorable à l'image de leur produit, mais ne sont aucunement contraints de le faire.

Sources : www.capital.fr, 12 novembre 2014 ; www.alternatives.blog.lemonde.fr, 20 mars 2013 ; *Le Figaro*, 18 avril 2013 ; *Management*, juin 2011 ; *Marketing Magazine*, octobre 2010 ; *LSA*, 14 mai 2010 ; Patrick Gabriel et Bertrand Urien, « Valeurs de consommation et origine territoriale des produits », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 41-54 ; Jean-Claude Usunier, « L'ethnicité des produits : une approche exploratoire », *Décisions Marketing*, n° 27, 2002, p. 35-49. Sur les règles d'attribution du « *made in France* », voir le site de la DGCCRF et celui de la douane française. Sur l'effet de la région d'origine, voir Philippe Aurier et Fatiha Fort, « Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 4, 2005, p. 29-52.

4.4. La communication

Une entreprise internationale doit décider si elle change ou non la stratégie de communication utilisée sur le marché intérieur.

En ce qui concerne le message, toutes les variantes existent, depuis l'utilisation à l'identique d'un message dans le monde entier (à l'instar d'Evian avec les films sur les bébés rollers puis les T-shirts danseurs présentés dans le cas 8.3) jusqu'à la réalisation de campagnes spécifiquement destinées à certains marchés. On modifie parfois les couleurs

8.3 Cas d'entreprise

Des bébés rollers aux T-shirts dansants : les campagnes mondiales d'Evian

Pendant longtemps, la marque Evian a eu une image différente selon les régions du monde : elle était perçue comme l'eau des bébés recommandée par les pédiatres en Europe, comme une marque haut de gamme réservée à une clientèle aisée aux États-Unis, comme une marque de luxe vendue exclusivement dans les grands restaurants en Russie et en Asie. Dans un marché de l'eau minérale durement frappé par la crise économique, où les consommateurs abandonnent les bouteilles au profit de l'eau du robinet, Evian a décidé d'adopter une plateforme identique dans le monde entier. Le positionnement est celui d'une marque premium au fort bénéfice émotionnel, associée à la jeunesse de corps et d'esprit. Elle a abandonné sa gestion locale de la marque pour privilégier un pilotage et une communication au niveau global.

Cette stratégie a abouti à la campagne « bébés rollers » autour du slogan « *Live Young* ». Le film mettait en scène 96 bébés lancés dans une « *roller breakdance* » dans les allées de Central Park, à New York. Comme le soulignait Michaël Aïdan, alors directeur monde de la marque Evian : « Ces chérubins potelés incarnent une vision gaie de la santé. Ils débordent d'une énergie et d'une joie de vivre susceptibles de plaire à toutes les clientèles. »

Le spot a d'abord été lancé sur le web, avant d'être relayé par une campagne télévisée dans certains pays. Plusieurs opérations avaient été réalisées en amont afin d'aiguiser la curiosité du public : la marque avait montré le spot à 33 blogueurs influents dans les six principaux pays où la marque est commercialisée ; deux vidéos de *teasing* avaient été diffusées sur YouTube sous la forme de films façon amateur montrant comment des parents ou des frères et sœurs font danser le bébé de la famille ; il était également annoncé sur des blogs de musique que DTA allait créer un remix de *Rapper's Delight*, la première chanson rap de l'histoire ; enfin, pendant une unique journée, la campagne était passée sur YouTube dans six pays.

Source illustration : Campagne evian baby inside. Marque Evian.

Le buzz a été tel que tous les médias classiques ont parlé de la campagne. Aux États-Unis, elle est passée sur les chaînes ABC, CBS, NBC et Fox News pendant le journal télévisé ou le *morning show*. Résultat : les publicités ont été visionnées 2 millions de fois sur le web la première semaine et 170 millions de fois en deux ans, le record selon le *Guinness Book* ! Il existe plus de 500 versions différentes du spot diffusées sur le web, remontées ou modifiées par des Internautes. Fort de ces communications, Evian a vu son image renforcée sur de nombreux axes : « marque innovante », « à la mode », mais aussi « bonne pour la santé », « bonne pour mon bébé » et même « eaux des Alpes ». Au Royaume-Uni, la part de marché est passée en un mois de 23 % à 31 %. En France, les ventes grimpaient dès que la publicité était à l'antenne.

En 2011, la marque a cherché à réitérer ce succès autour d'une nouvelle campagne internationale fondée sur le principe des « *flip books* », ces petits livres d'images assemblées à feuilleter pour donner une impression de mouvement. Les images sont des portraits d'hommes et de femmes portant des T-shirts

imprimés d'un corps de bébé qui défilent au son de la musique, dans un enchaînement cinématographique drôle et rythmé réaffirmant la vision de la jeunesse comme une valeur fédératrice universelle. La campagne a été déclinée sous forme de spot télévisé, de clip vidéo, ainsi que d'applications web et iPhone qui permettaient de se photographier en prenant différentes poses paré d'un T-shirt virtuel avant d'intégrer en un clic la chaîne des participants. Cette campagne a permis de renforcer l'attachement à la marque et de consolider le statut de grande marque d'Evian.

Sources : www.effie.fr ; *Stratégies,* 21 avril 2011 ; *La Revue des marques*, avril 2011 ; *Management*, mai 2010.

ou le texte afin d'éviter les incompatibilités culturelles flagrantes : ainsi, le vert évoque la maladie en Malaisie, la nature en Europe ; le blanc est la couleur du deuil en Inde, il évoque la pureté en Occident[22]. Dans d'autres cas, on garde le même thème publicitaire en modifiant la création, pour être mieux en phase avec les cultures locales. Une autre approche consiste, comme Coca-Cola, à réaliser un ensemble de publicités globales, au sein desquelles chaque pays choisit celle qui lui paraît la plus adaptée à ses besoins. Enfin, certaines marques permettent à leurs responsables marketing locaux de concevoir leurs propres campagnes.

Il faut également tenir compte des réglementations locales. La publicité télévisée à destination des enfants est ainsi encadrée en Italie et en Autriche. La Suède interdit les publicités jugées sexistes : une publicité qui évoquait « les voitures pour les garçons, les princesses pour les filles » a par exemple été critiquée par le régulateur[23]. L'Arabie saoudite n'autorise pas que l'on montre des femmes. De nombreux pays cherchent à éliminer les mannequins maigres et retouchés des visuels publicitaires. Dans le cadre d'une loi visant à lutter contre l'anorexie, Israël a interdit les mannequins en sous-poids dans les publicités presse, télévisées et Internet et dans les défilés : elles doivent avoir un indice de masse corporelle supérieur à 18,5[24]. Une réglementation comparable est en cours de discussion en France. Il faut également adapter les techniques de promotion des ventes aux lois locales. Les pays européens ont des réglementations hétérogènes en la matière. Il est par exemple autorisé en France de faire une promotion sur plusieurs produits à la fois, alors que c'est interdit en Allemagne.

Les habitudes d'exposition aux médias, ainsi que l'audience (voir chapitre 20) de la presse et d'Internet varient également fortement d'un pays à l'autre.

4.5. Le prix

Trois stratégies existent en matière de prix :

- *Le même prix partout*, au risque d'ignorer les différences de niveau de vie.
- *Un prix adapté à la demande de chaque marché*, au risque de favoriser des importations parallèles entre pays si les différences entre pays sont élevées.
- *Un prix tenant compte des coûts dans chaque marché*, au risque de générer des différences entre les pays pour des raisons internes.

Avec cette troisième stratégie, le prix d'un produit à l'étranger risque souvent d'être plus élevé que sur le marché domestique du fait des droits de douane, des coûts de transport, des marges des intermédiaires, et des fluctuations de change.

IKEA EN CHINE. Ikea utilise un prix de pénétration pour verrouiller le marché chinois de l'ameublement. Quand l'enseigne suédoise a ouvert son premier magasin à Pékin en 2002, les acheteurs venaient surtout pour y trouver de nouvelles idées d'aménagement intérieur. À l'extérieur du magasin, des boutiques vendaient des copies de ses meubles à des prix nettement plus bas. La seule manière pour Ikea de réellement s'implanter fut de casser massivement les prix. En faisant fabriquer ses produits localement, l'enseigne a pu fixer des prix 70 % inférieurs à ceux de ses autres marchés géographiques. Cette stratégie, combinée avec l'image de marque que l'on connaît, a bien fonctionné et Ikea dispose aujourd'hui d'une part de marché de 43 % en Chine avec huit magasins. Elle a d'ailleurs ouvert à Shenyang son plus grand magasin au monde (après le vaisseau amiral de Stockholm)[25].

Au plan interne, la société doit fixer le *prix de cession* à ses filiales étrangères : s'il est trop élevé, on réduit la marge de manœuvre des commerciaux ; s'il est trop bas, on peut être accusé de *dumping*. On parle de *dumping* lorsqu'une entreprise facture un prix inférieur à ses coûts ou au prix adopté dans son pays d'origine.

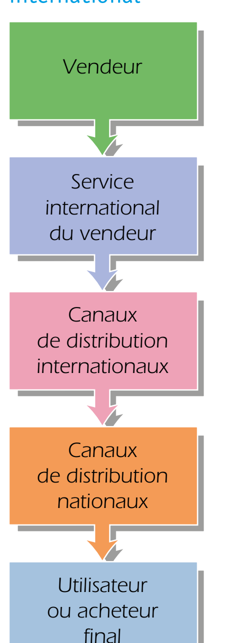
Il existe enfin le problème des importations parallèles (voir zoom) : un distributeur non autorisé peut acheter le produit en grandes quantités dans le pays où il est le moins cher, pour le revendre sur les autres marchés. On peut parfois lutter contre les circuits parallèles en modifiant un peu les produits d'un pays à l'autre, mais dans certains domaines, le problème des circuits parallèles complexifie singulièrement la mise en œuvre d'un marketing international.

4.6. La distribution

Lorsqu'elle réfléchit à la manière de distribuer ses produits, l'entreprise mondiale doit considérer le *circuit de distribution dans son ensemble*, c'est-à-dire jusqu'au consommateur final. La figure 8.4 identifie les trois principaux intermédiaires qui s'intercalent entre le vendeur et l'acheteur. Le premier, le *service international du vendeur*, supervise les différents canaux et constitue lui-même un des maillons du circuit. Le deuxième, formé par les *canaux de distribution internationaux*, assure l'acheminement des produits jusqu'aux portes des marchés étrangers et détermine les décisions relatives au choix des intermédiaires (agents, sociétés d'import-export), au mode de transport (mer, air), et aux modalités financières et de gestion des risques. Le troisième, les *canaux nationaux*, prend en charge l'écoulement des produits sur ces marchés.

De manière générale, lorsque les entreprises multinationales entrent dans un pays, elles préfèrent souvent avoir recours aux distributeurs locaux qui connaissent bien le marché national.

FIGURE 8.4 Le circuit de distribution dans le contexte du marketing international



ACCOR EN CHINE. Pour accélérer son développement en Chine, Accor, numéro 1 européen du secteur hôtelier, a signé un accord exclusif avec le groupe Chinois Huazhu, déjà présent dans 280 villes chinoises avec 198 000 chambres. Ce partenariat a pour objectif de profiter de l'expertise locale de Huazhu, désormais en charge du développement local des marques économiques et milieu de gamme d'Accor (Ibis, Ibis Styles, Novotel, Mercure), Accor conservant la gestion des marques haut de gamme comme Sofitel, Pullman, MGallery et The Sebel. Il s'agit pour Accor de faire connaître ses marques à la clientèle chinoise, d'accélérer sa croissance en Chine sans avoir à mobiliser trop de capitaux et, dans le même temps, de profiter du boom des voyages à l'étranger entrepris par les clients chinois[26].

zoom

Lorsque les ventes internationales se font à l'insu de l'entreprise ou à son détriment : les importations parallèles et la contrefaçon

Ces deux pratiques sont très différentes, mais elles correspondent à des difficultés aiguës rencontrées par un certain nombre de marques dans un environnement international.

- Les *importations parallèles* correspondent à la vente de produits authentiques par des réseaux de distribution non autorisés qui profitent des différences de prix entre pays : ils achètent les produits dans les pays les moins chers pour les revendre dans d'autres pays à un prix moindre que celui qu'y a adopté le fabricant. On estime que cette activité représente environ 40 milliards d'euros par an. Les importations parallèles sont néfastes au fabricant pour plusieurs raisons : elles l'empêchent de contrôler les conditions et l'environnement de distribution de ses produits ; elles détériorent ses relations avec ses représentants et distributeurs locaux ; elles génèrent un manque à gagner de chiffre d'affaires. Les principales manières de lutter contre ce phénomène résident dans la poursuite judiciaire des distributeurs non autorisés et dans un repérage systématique de ce type de pratiques. La meilleure arme consiste cependant à éviter de trop grandes différences de prix d'une zone à l'autre.
- La *contrefaçon* est un tout autre phénomène : il s'agit de la fabrication d'un produit qui imite l'apparence d'un autre dans le but de faire croire au consommateur qu'il s'agit du même, autrement dit « un faux ». On estime qu'elle représente aujourd'hui 5 à 10 % du commerce mondial. La Commission européenne a indiqué en 2013 que les douanes avaient saisi pour un milliard d'euros de produits de contrefaçon, en majorité en provenance de Chine, avec, en tête, les cigarettes (31 % des produits saisis) et les médicaments, pour lesquels la contrefaçon représenterait aujourd'hui 10 % du marché légal. Au premier rang de ces médicaments, on trouve le Viagra, les antalgiques et les antidépresseurs. Les autres secteurs les plus touchés sont le luxe (20 % des saisies réalisées en France, contre 80 % il y a dix ans), les produits *high-tech* comme les téléphones, les appareils électriques, l'optique (verres et lentilles de contact), les pièces détachées, les jouets, l'habillement, etc. Aux jeux Olympiques de Londres de 2012, l'équipe égyptienne a reconnu avoir acheté de faux équipements Nike auprès d'un distributeur chinois à cause de la situation économique du pays ; après avoir eu cette information, Nike lui a fait don de l'équipement nécessaire pour s'entraîner. En réalité, aucune activité n'est à l'abri de la contrefaçon, ce qui pose parfois des problèmes aigus de sécurité dans le cas des médicaments, des freins ou des jouets contrefaits défectueux. Depuis trois ans, suite au développement des achats sur Internet, les produits contrefaits arrivent de plus en plus souvent en petits paquets envoyés par La Poste.

Source illustration : © Associated Press.

La contrefaçon entraîne de multiples effets pervers. Pour l'entreprise, elle provoque une perte de chiffre d'affaires et détériore l'image de ses marques. Pour les États, elle génère une perte de recettes fiscales et viole la législation relative à la propriété intellectuelle. Pour le consommateur, elle induit en erreur, incite à acquérir des produits de mauvaise qualité et remet parfois en cause la sécurité. Il faut toutefois distinguer l'achat de contrefaçon subi, pour lequel le consommateur ne sait pas qu'il acquiert un produit contrefait, des cas où il agit en connaissance de cause lorsque le lieu d'achat et le différentiel de prix ne laissent subsister aucun doute sur la nature contrefaite des marchandises (par exemple pour l'achat très bon marché de certains sacs de luxe en Asie).

En s'intéressant spécifiquement aux achats délibérés de contrefaçons, Catherine Viot, André Le Roux et Florence Krémer ont analysé les freins et les motivations à ce type d'achat et montré que les facteurs sociétaux comme l'impact sur l'emploi ou la marque n'exercent que peu d'influence. Les facteurs individuels comme le risque pour la santé du consommateur, le doute sur

l'origine des produits ou l'exposition à des sanctions juridiques individuelles en ont davantage, suggérant que ces leviers sont plus efficaces pour dissuader l'achat de produits contrefaits.

Les pays dépensent des sommes considérables pour lutter contre la contrefaçon et saisir les produits contrefaits. Les grandes entreprises pratiquent un repérage systématique des produits contrefaits, notamment sur le web, et attaquent en justice. En 2008, eBay a été condamné par le tribunal de Troyes pour avoir laissé une internaute mettre en vente, par son intermédiaire, deux faux sacs Hermès. Jusque-là, les tribunaux se contentaient de condamner les contrefacteurs sans pour autant punir la plateforme de ventes ayant permis la transaction ; ce jugement a été différent.

Certaines entreprises cherchent, en outre, à sensibiliser les consommateurs et à leur apprendre à repérer les produits authentiques. Ainsi, pour combattre le piratage de ses DVD en Chine, Disney a mis en place une opération concours pour laquelle les clients chinois devaient décoller l'hologramme rouge qui permet d'authentifier les produits Disney et le renvoyer pour gagner des cadeaux.

Sources : sur la contrefaçon : Catherine Viot, André Le Roux et Florence Krémer, « Attitude envers l'achat de contrefaçons : déterminants et effet sur l'intention d'achat », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 2, 2014, p. 13-33 ; Catherine Danand, « Contrefaçon de marque : De quoi parle-t-on ? Comment s'en protéger ? », *Décisions Marketing*, n° 53, 2009, p. 53-61 ; Brigitte Müller, Bruno Kocher et Björn Ivens, « Contrefaçons de produits de luxe : une étude de la perception et de l'intention d'achat selon le lieu », *Revue Française de Gestion*, n° 212, 2011, p. 45-61 ; « Les contrefaçons, un fléau pour l'économie et pour les consommateurs », article sur le site www.larousse.fr ; *France Info*, 23 juillet 2014 ; *Le Monde*, 5 août 2013 ; www.nbcnews.com, 3 août 2012 ; www.journaldunet.fr ; *Business 2.0*, mars 2007, p. 30 ; *Wall Street Journal*, 31 mai 2006 ; sur les importations parallèles : Kersi Antia, Mark Bergen, Shantanu Dutta et Robert Fisher, « How does enforcement deter gray incidence », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 92-106 ; *IndustryWeek*, 1er mai 2007.

Il arrive parfois que des différends surviennent entre l'entreprise et son distributeur local[27] : la multinationale lui reproche de ne pas investir suffisamment, de ne pas respecter la politique de l'entreprise, de ne pas transmettre assez d'informations ; le distributeur local se plaint de ne pas être assez soutenu et de se voir attribuer des objectifs irréalistes et incohérents. Pourtant, une fois le distributeur choisi, il est essentiel que la multinationale investisse en lui et que les deux parties négocient des objectifs acceptables pour chacun[28].

Les circuits de distribution varient considérablement d'un pays à l'autre. On constate notamment d'importantes différences dans le *nombre* et la *taille* des points de vente. En Suède, la distribution des produits alimentaires est dominée par de puissantes chaînes de supermarchés couvrant de vastes zones de chalandise. En Inde, à l'inverse, on trouve la distribution la plus fragmentée au monde avec le plus grand nombre de points de vente par habitant. Aujourd'hui, quelques grandes enseignes de distribution se développent à l'international, telles que Carrefour, Metro ou Tesco, posant parfois problème aux enseignes locales[29]. Le leader mondial Walmart réalise un quart de ses revenus à l'international et a réussi sur de nombreux marchés en s'adaptant aux spécificités locales[30].

Résumé

1. La mondialisation a conduit de nombreuses entreprises à s'internationaliser, à la fois pour élargir leur marché et réaliser des économies d'échelle, mais aussi pour accompagner une clientèle elle-même de plus en plus internationale, être moins dépendantes de leur marché local et mieux faire face aux concurrents venus d'ailleurs.
2. Une démarche rigoureuse de marketing international comporte plusieurs étapes. Il faut d'abord déterminer si l'on veut être présent dans un nombre limité ou étendu de pays, puis choisir les pays d'implantation en analysant l'attrait du marché, les risques encourus et l'avantage concurrentiel dont on peut disposer.
3. Il faut ensuite choisir le mode d'entrée dans les pays visés. Cinq solutions sont envisageables : l'exportation directe ou indirecte, la cession de licence, la *joint-venture*, l'investissement et l'acquisition de marques locales.
4. L'entreprise doit également déterminer s'il est nécessaire d'adapter la marque, le produit, la communication, le prix et la distribution aux différents marchés et, le cas échéant, jusqu'à quel point.

Activités

Discutez

Les jeunes du monde ont-ils des comportements de consommation de plus en plus similaires ?

De nombreux sociologues considèrent que les jeunes et les adolescents des différentes régions du monde deviennent de plus en plus similaires en termes de valeurs et de comportements de consommation. D'autres, tout en étant d'accord sur cette évolution, soulignent que les différences culturelles dépassent encore de loin les points de convergence, même chez les jeunes. Qu'en pensez-vous ? Prenez position en argumentant à partir d'exemples de produits et de cultures pour lesquels les comportements sont similaires ou, au contraire, éloignés.

Appliquez

Pensez à quelques-unes de vos marques favorites. Connaissez-vous leur origine géographique ? Les avez-vous vues dans d'autres pays ? Avaient-elles le même positionnement et le même marketing-mix ?

Étude de cas

Dacia Logan

L'ancien P-DG de Renault, Louis Schweitzer, souhaitait une voiture à 6 000 dollars pour conquérir les pays émergents. Mais comment faire une voiture robuste, fiable et moderne à ce prix ? Le modèle a été conçu en fonction de cet objectif, selon une approche *design to cost*. Le constructeur a procédé à une analyse précise de la valeur, associée à une extrême maîtrise des coûts et guidée par trois axes : le prix, l'habitabilité, la fiabilité/durabilité.

C'est ainsi qu'est née la Logan, modèle sans option et à l'équipement électronique minimal. Tout en gardant une parfaite cohérence, elle utilise des pièces existant sur d'autres modèles de la gamme Renault, ce qui permet d'optimiser les coûts et de s'appuyer sur une qualité et une durabilité éprouvées. Les trains avant, la direction et les freins proviennent de la Clio II, les vitres électriques de la Mégane 1, les aérateurs de l'Espace, et les moteurs de l'ancienne R19.

La voiture a été lancée le 1er septembre 2004 au prix de 5 700 € en Roumanie, Croatie, Serbie, Macédoine, Slovaquie, Hongrie, République tchèque et Turquie, obtenant un succès immédiat : près de 60 000 exemplaires ont été vendus au cours des neuf premiers mois. De nombreux autres pays émergents ont suivi. Les motivations des acheteurs consistent à pouvoir s'acheter, à ce prix, un véhicule neuf plutôt que d'occasion.

Une fois le projet connu, certains clients d'Europe occidentale ont souhaité acquérir ce véhicule. Des mandataires ont commencé à réaliser des importations parallèles, et Renault

Source illustration : © Dacia.

a dû se résoudre à y commercialiser elle-même la Logan, moyennant un prix toutefois plus élevé, de l'ordre de 9 000 €, ensuite repositionné à 7 700 €. Pour atteindre cet objectif et rester rentable, l'entreprise a dû rogner de toutes parts sur les coûts de lancement :

- La gamme a été limitée à deux moteurs essence et un diesel, et sept couleurs de carrosserie.
- Aucune publicité télévisée ni radio n'a été réalisée, ce qui est rarissime pour une nouvelle voiture ; seules quelques annonces ont été diffusées dans la presse, notamment régionale. Il faut dire que le projet avait fait l'objet d'une excellente couverture rédactionnelle et était déjà bien connu du grand public à son lancement.
- Le produit est distribué dans les concessions Renault sur seulement 30 m^2, sans décoration ni événement particulier.
- Les concessionnaires touchent seulement 5 % sur la vente, contre 10 % environ habituellement chez Renault. Les vendeurs eux-mêmes reçoivent un forfait de 45 € brut par véhicule vendu, contre 10 % de la marge du concessionnaire habituellement.

Alors que le discours des constructeurs automobiles est depuis toujours fondé sur la création de valeur associée aux équipements et aux options, cette voiture *low cost* a remis en cause les règles du secteur. Pour justifier l'écart de prix avec les autres véhicules et préserver l'image de marque, la Logan n'est pas portée par la marque Renault en Europe et dans les pays du pourtour méditerranéen (Maghreb, Turquie) : elle arbore le logo bleu de Dacia. Seule la mention « Logan by Renault », sur le coffre, indique sa parenté et permet de rassurer le client quant à l'entretien de sa voiture qui pourra être effectué au sein du réseau après-vente Renault.

Au cours des dernières années, Dacia a été le moteur de croissance de Renault. Ses produits correspondent à la fois aux besoins des marchés émergents et aux attentes des clients occidentaux en pleine crise économique. Un million d'exemplaires de la Logan a été vendu entre 2004 et 2011, avec quatre carrosseries : la berline, le break MCV, l'utilitaire tôlé, le pick-up. La berline cinq portes Sandero, initialement destinée aux marchés brésiliens et

argentins, a été déployée dans toute l'Europe. La gamme s'est progressivement élargie et comprend désormais sept modèles, dont les plus connus sont le Duster et la version SUV de Sandero : la Stepway. En octobre 2014, le trois millionième client Dacia a pris livraison de sa nouvelle voiture à Madrid, tandis qu'en France, la marque prenait la quatrième place sur le marché des clients particuliers. En 2014, 1,1 million de véhicules ont été vendus dans le monde dont plus de la moitié sous la marque Renault.

Dacia a pourtant été touchée par la crise, tout comme les autres marques automobiles du monde. Se développant fortement sur les marchés émergents, elle est exposée aux fluctuations que connaissent ces zones, notamment au plan monétaire ; c'est le cas en Inde, en Amérique du Sud ou en Russie. Les parts de marché ne cessent cependant de progresser et l'engouement de la clientèle ne se dément pas, générant une forte rentabilité pour Renault.

Sources : Charles Croué, « La Logan, un produit "low cost" de conquête du marché mondial », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 123-136 ; www.challenges.fr, 1er juillet 2007 ; www.franceinfo.fr, 22 décembre 2011 ; *Les Echos*, 4 juin 2008 et 16 décembre 2008 ; *Capital*, mars 2008 et juin 2005 ; www.renault.com. ; www.dacia.fr.

Questions

1. **Pourquoi le Groupe Renault a-t-il fait le choix de commercialiser les modèles Dacia sous la marque Renault dans les pays émergents ? Que pensez-vous de ce choix ?**
2. **Analysez les facteurs de succès et les points de vulnérabilité de Dacia.**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'attention de Renault pour préparer, maintenir et même renforcer le succès rencontré hors d'Europe ?**

Quatrième partie

Construire la stratégie marketing autour de marques fortes

Chapitre 9

Segmenter le marché et choisir les cibles

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment une entreprise peut-elle structurer les marchés de grande consommation entre différents segments ?
- Comment segmenter les marchés business-to-business ?
- Comment une entreprise doit-elle choisir ses marchés cibles ?
- Quelles sont les caractéristiques d'une segmentation efficace ?

Une entreprise ne peut s'adresser à tous les acheteurs potentiels. Ceux-ci sont trop nombreux, trop dispersés et trop différents. En revanche, on peut souvent les regrouper en sous-marchés, appelés segments, aux besoins et désirs homogènes. Une fois qu'elle a segmenté son marché, l'entreprise identifie à quels segments elle souhaite s'adresser : elle définit ses cibles. Elle développe alors un marketing ciblé à l'aide d'une politique marketing et de produits spécifiquement adaptés.

Source illustration : © Alany/PSL Images.

LinkedIn. Lancé en 2003, LinkedIn a visé dès le départ un segment différent des autres médias sociaux en se positionnant comme un site de réseau professionnel visant à « créer une opportunité pour tout professionnel dans le monde ». Autre élément distinctif, l'entreprise a plusieurs sources de revenus émanant de trois segments : les personnes en recherche d'emploi, qui achètent des abonnements premium donnant accès à des services spécifiques ; les annonceurs qui communiquent sur le site ; et les entreprises recruteuses qui achètent des outils pour détecter les talents qu'elles recherchent. Lors de son introduction en Bourse en 2011, l'entreprise avait 100 millions d'utilisateurs et en gagnait un nouveau par seconde – et un million tous les dix jours. Ces utilisateurs étaient attirés par la capacité du site à les aider à gérer leur carrière en faisant du *networking* avec d'autres professionnels, en échangeant des points de vue, en cherchant un nouvel emploi dès que de besoin. Comme la plupart des services en ligne, LinkedIn cherche à prolonger autant que faire se peut le temps passé

sur son site grâce à des contenus améliorés et de nouvelles fonctionnalités. Elle a revu ses applications afin de renforcer la personnalisation et de faciliter la navigation sur smartphones (qui représente 30 % des visites). Malgré son ciblage et son positionnement particulièrement pertinents, LinkedIn fait aujourd'hui face à la concurrence croissante des géants généralistes comme Facebook et des sites en concurrence directe comme Viadeo[1].

Pour éviter de disperser leurs efforts marketing, la plupart des entreprises mettent en place une démarche en trois temps :

1. segmentation du marché : découper le marché en sous-ensembles homogènes, puis analyser le profil des segments ainsi identifiés ;
2. ciblage : évaluer l'attrait relatif de chaque segment et choisir ceux sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts ;
3. positionnement : concevoir une offre adaptée à la cible choisie et développer le marketing-mix correspondant.

Nous examinons les deux premières phases dans ce chapitre, tandis que le positionnement sera étudié au chapitre 10. Le chapitre 11, quant à lui, analysera comment construire des marques fortes tandis que la dynamique concurrentielle sera l'objet du chapitre 12.

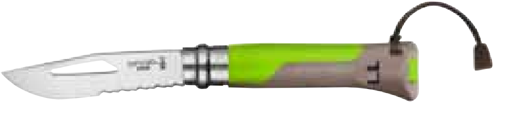
1. Segmenter les marchés de grande consommation

Un ***segment de marché*** est un groupe de clients qui partagent les mêmes désirs et motivations face au produit.

La segmentation consiste à découper le marché en groupes homogènes et différents les uns des autres, avant de choisir quels groupes viser. Il s'agit donc d'une étape préalable qui permet ensuite de choisir sa cible et d'affiner les produits et services en les adaptant spécifiquement aux clients visés.

Pour segmenter les marchés s'adressant aux particuliers, on utilise deux catégories de critères : ceux qui décrivent des *caractéristiques intrinsèques des consommateurs* (segmentation géographique, sociodémographique et psychographique) et ceux qui décrivent leurs *comportements à propos de la catégorie de produit concernée* (situations d'achat, avantages recherchés, mode d'utilisation, sensibilité au prix…). Quelle que soit l'approche adoptée, l'important est que le plan d'action marketing puisse être adapté en fonction des caractéristiques spécifiques du segment considéré. Le tableau 9.1 présente les principaux critères utilisés en pratique et leurs déclinaisons.

OPINEL. Cette entreprise familiale créée en 1890 en Savoie a longtemps été connue pour son couteau pliant au manche en bois. Initialement destinée à une clientèle masculine et rurale, mais vieillissante, l'entreprise a cherché à se diversifier.



Source illustration : © Opinel – crédit photo Thierry Vallier.

Pour élargir son offre, elle a identifié de nouveaux segments de marché comme les femmes, les bricoleurs et même les enfants. Elle propose désormais des couteaux de table chics, effilés ou ludiques avec des teintes printanières et acidulées à destination d'une clientèle féminine. Opinel a également développé une gamme de couteaux spécialistes dédiés à des usages spécifiques comme

le modèle Outdoor n° 8, destiné aux marins et aux loisirs extérieurs avec son manche en plastique, ou le n° 9, pour l'ouverture des huîtres et coquillages. Enfin, la gamme « Petit Chef » propose des couteaux pour enfants, véritablement coupants mais dotés d'un anneau astucieux pour éviter de se blesser. La gamme dépasse désormais les 250 modèles et son chiffre d'affaires a doublé en six ans pour atteindre 18,8 millions d'euros en 2013[2].

1.1. La segmentation géographique

Une segmentation géographique consiste à découper le marché en unités territoriales : pays, régions, départements, villes, quartiers. Les entreprises peuvent opérer seulement sur certaines zones ou analyser les différences géographiques afin d'adapter localement leur politique marketing. Ainsi, les distributeurs organisent souvent leurs promotions et événements en fonction de l'environnement de chaque magasin. Ainsi, le succès initial de Nike s'est appuyé sur de nombreuses opérations locales avec parrainage d'équipes sportives amateurs et événements de quartier. Certaines marques ancrées localement fondent leur marketing sur le sentiment régional, comme la marque agroalimentaire alsacienne Stoeffler ou la brasserie Lancelot en Bretagne[3]. Les critères de segmentation géographique sont pertinents dans des activités aussi variées que la presse quotidienne régionale, l'alimentation (qui varie selon les régions) ou les boissons (selon le climat).

1.2. La segmentation sociodémographique

Les variables sociodémographiques sont les critères les plus fréquemment utilisés pour segmenter un marché, pour deux raisons. D'une part, ces caractéristiques influencent fortement le comportement de consommation des individus, comme nous l'avons expliqué dans le chapitre 6. D'autre part, ces variables sont relativement faciles à mesurer. Même si l'on décrit sa cible en fonction d'autres critères, comme la personnalité ou les avantages recherchés dans le produit, on la caractérise ensuite en termes sociodémographiques pour évaluer le nombre de clients concernés et connaître le type de médias et de canaux de distribution qui permettent de toucher les individus en question.

a) L'âge

Les désirs et les ressources des consommateurs évoluent avec leur âge. Ce critère de segmentation est extrêmement utilisé, pour des catégories de produits aussi variées que la presse féminine, l'alimentation, les cosmétiques, l'édition pour enfants ou encore le textile-habillement.

Dim. Le soutien-gorge Dim Beauty Lift s'adresse aux femmes matures dont l'âge, les régimes et les grossesses ont entraîné une perte de tonicité de la peau. Ce soutien-gorge à effet liftant et remodelant bénéficie d'une technologie brevetée antigravité qui recentre les seins, maintient et remonte la poitrine. Les femmes peuvent ainsi retrouver « les seins ronds et fermes de leurs 20 ans »[4].

Pourtant, la segmentation par âge peut réserver des surprises. Des produits destinés aux enfants sont parfois consommés par les adultes. Les fraises Tagada en sont un exemple, au même titre que de nombreux produits attirant les nostalgiques de l'enfance. De même, il peut exister des hétérogénéités de comportement entre personnes du même âge : certains seniors âgés de 70 ans consomment nombre de voyages, loisirs et articles sportifs, alors que d'autres ont un mode de vie très routinier.

TABLEAU 9.1 Principaux critères de segmentation pour les marchés de grande consommation

Critères	Ventilations usuelles
Géographiques	
Région	Île-de-France, Bassin parisien, Nord-Est, Ouest, Sud-Ouest, Centre Est, Méditerranée (zones d'études et d'aménagement du territoire). Régions Nielsen, régions UDA, régions TNS Secodip.
Type d'habitat	Habitat rural/habitat urbain ; centre-ville/banlieue.
Tranches d'agglomération	Moins de 2 000 habitants, 2 000 à 4 999, 5 000 à 9 999, 10 000 à 19 999, 20 000 à 49 999, 50 000 à 99 999, 100 000 à 499 999, 500 000 à 999 999, 1 000 000 et plus, agglomération parisienne.
Climat	Septentrional/méridional, océanique/continental.
Sociodémographiques	
Âge	Moins de 6 ans, 6 à 11 ans, 12 à 17 ans, 18 à 24 ans, 25 à 34 ans, 35 à 49 ans, 50 à 64 ans, 65 à 75 ans, 75 ans et plus.
Sexe	Masculin, féminin.
Taille du foyer	1, 2, 3, 4, 5 et plus.
Cycle de vie familial	Jeune, célibataire ; jeune, marié, sans enfant ; jeune, marié, au moins 1 enfant de moins de 6 ans ; âgé, marié, avec enfants ; âgé, marié, tous les enfants âgés de plus de 18 ans ; âgé, célibataire ; autres.
Revenu annuel	Moins de 10 000 € ; 10 000 à 14 999 ; 15 000 à 19 999 ; 20 000 à 30 000 ; 30 000 à 50 000 ; 50 000 à 100 000 ; plus de 100 000.
Catégorie socioprofessionnelle	Agriculteurs, petits patrons, cadres et professions intellectuelles supérieures, professions intermédiaires, employés de service, ouvriers qualifiés, ouvriers non qualifiés, inactifs.
Niveau d'éducation	Aucun diplôme ou certificat d'études, CAP-BEP, BEPC, Bac et Bac Pro, Bac+2, diplômes supérieurs.
Religion	Catholique, protestant, juif, musulman, autres.
Nationalité	Allemand, Américain, Anglais, Espagnol, Français, Japonais, etc.
Classe économicosociale	A, B, C, D (classification TNS Secodip) : A : aisée (15 % de la population) ; B : moyenne supérieure (30 %) ; C : moyenne inférieure (40 %) ; D : modeste (15 %).
Génération	Baby-boomer, génération X, Y…
Psychographiques	
Style de vie	Égocentré, décalé, activiste, recentré matérialiste, recentré rigoriste (classification CCA).
Personnalité	Autoritaire, introverti, ambitieux…
Comportementaux	
Situations d'achat	À domicile, au bureau, en transport…
Avantages recherchés	Économie, practicité, prestige…
Statut d'utilisateur	Non-utilisateur, ex-utilisateur, utilisateur potentiel, premier utilisateur, utilisateur régulier.
Niveau d'utilisation	Petit utilisateur, utilisateur moyen, gros utilisateur (par exemple la classification GMP de TNS Secodip).
Fidélité à la marque	Nulle, moyenne, forte, totale.
Relation au produit	Ne le connaît pas ; en connaît l'existence ; est informé sur lui ; est intéressé par lui ; est désireux de l'acquérir ; a l'intention de l'acheter.

b) Le cycle de vie familial

En outre, des individus ayant le même âge peuvent vivre des étapes différentes de leur cycle de vie induisant des préoccupations spécifiques : la mise en ménage, la naissance du premier enfant, un divorce, l'achat d'un nouveau logement, par exemple, modifient radicalement les modes de consommation et les critères de choix de nombreux produits et services, quel que soit l'âge auquel ces étapes surviennent. Certaines entreprises choisissent leur cible en fonction de ces moments clés.

> **Le marché du mariage.** L'industrie du mariage concerne de nombreux produits et services : événementiel (lieux, traiteurs), habillement (robes de mariées, costumes), voyages de noces, arts de la table (listes de mariage), bijouterie (alliances), photographie, fleurs… On estime ce marché à 5 milliards d'euros. Certaines entreprises achètent les listes des bans de mariage pour faire du marketing direct à destination des futurs mariés. Les agences de voyages comme Voyageurs du Monde ou Kuoni offrent des promotions et des packages spécialisés. De nouveaux services ont émergé, comme le *wedding planning* (organisation de mariage). Pourtant, les mariés ont des âges très divers et des comportements différents selon qu'il s'agit d'un premier ou d'un second mariage. Le budget moyen est de 14 000 € pour un premier mariage et de 7 100 € pour un remariage, les familles des époux contribuant souvent au financement dans le premier cas[5].

c) Le genre

La segmentation selon le genre des individus est traditionnellement utilisée pour les vêtements, la coiffure, les cosmétiques, les magazines ou les boissons (voir cas 9.1)[6]. Du fait de l'évolution des mentalités et des rôles au sein du foyer, les entreprises s'adressent de plus en plus à des cibles qu'elles négligeaient jusqu'alors, parfois de manière quelque peu surprenante.

> **Stabilo.** À l'occasion des 40 ans du Stabilo Boss, « un surligneur d'hommes dans un monde d'hommes », Stabilo a lancé le Néon, un modèle spécifiquement destiné aux femmes : un produit aux « courbes adoucies », au « toucher velours » et doté d'une « silhouette élancée et fluide ». Comble de l'ironie, le produit est proposé à la vente dans des filets résille. Une description qui a provoqué les foudres et les moqueries des médias sociaux. Mais comme l'a expliqué la marque au site aufeminin.com : « Ah non, madame, ce n'est pas du tout une blague ! Le fait que ce feutre sorte pendant la semaine de la parité a été une belle coïncidence pour nous. » Pourtant, vu l'ampleur des réactions, la marque a fini par s'excuser sur Twitter : « Aujourd'hui Stabilo en a vu de toutes les couleurs. Nous n'aurions jamais imaginé qu'un surligneur puisse déclencher de telles réactions. Mille excuses pour ce malentendu[7]. »

Les hommes et les femmes réagissent différemment aux opérations marketing. Ainsi, les femmes valorisent davantage le bouche à oreille au détriment de la communication émanant de l'entreprise, tandis que les hommes analysent davantage les produits concurrents et privilégient l'action[8].

d) La génération

Au-delà de l'âge qu'ils ont, les individus sont influencés par la période pendant laquelle ils ont grandi et ont eu 20 ans[9]. Chaque génération véhicule sa propre expérience et ses propres valeurs.

Ainsi, les *baby-boomers*, nés entre 1945 et 1964, ont grandi pendant les Trente Glorieuses, ce qui leur a conféré une forme de foi en eux inébranlable. Ils ont été marqués par Mai 1968 et les années 1970 : leurs valeurs sont l'hédonisme, l'amélioration de soi, la liberté, l'indépendance et la volonté de réaliser ses rêves.

9.1 **Cas d'entreprise**

Coca-Cola, une segmentation réussie autour du genre puis de l'âge

Source illustration : Coca-Cola.

Née en 1886, l'entreprise Coca-Cola doit son succès à sa mythique boisson éponyme. Première référence du marché des soft-drinks en France, cette version classique vise principalement les jeunes âgés de 12 à 19 ans.

En 1988, la marque choisit de segmenter le marché pour proposer de nouveaux produits à des cibles distinctes en vue d'augmenter son chiffre d'affaires. Elle décide de s'adresser aux femmes de 25-35 ans avec une version allégée de sa célèbre boisson, sans sucres et sans calories. La publicité de lancement met en scène des *working girls* qui se préparent, déboutonnant leur chemisier, à l'arrivée de l'affriolant livreur de Coca-Cola Light. Le produit rencontre un succès immédiat et devient numéro 2 des soft-drinks en France derrière le Coca-Cola Classic. Afin de continuer à séduire et fidéliser cette cible féminine, la marque met régulièrement en place des partenariats avec de célèbres créateurs de mode tels que Karl Lagerfeld, Jean-Paul Gaultier, Chantal Thomas et Marc Jacobs, qui retravaillent le décor, voire le design, de la bouteille pour en faire des *collectors*.

En 2007, la marque lance Coca-Cola Zero. Cette boisson sans sucres et sans calories, pendant du Coca-Cola Light, s'adresse pour la première fois aux hommes, soucieux de leur ligne mais adeptes du goût du Coca-Cola Classic. Il s'agit d'une boisson hédoniste destinée aux jeunes hommes de 16-24 ans qui ne souhaitent pas s'afficher avec un Coca-Cola Light. Le marketing-mix est donc conçu en fonction, avec un packaging à l'emballage noir, symbole de puissance et de virilité, une communication publicitaire massive déclinée en télévision, affichage et Internet, des opérations de street marketing et des animations sur les lieux de vente.

À cette segmentation par genres, Coca-Cola vient d'ajouter une segmentation psychographique avec sa nouvelle offre Coca-Cola Life à destination des quadras, peu consommateurs de sodas et plus soucieux de leur santé que de leur poids. La boisson contient un sucre naturel, la stevia, et son packaging de couleur verte est entièrement recyclable. Coca-Cola reste ultra-dominant en France avec 85 % des ventes de colas en 2013.

Sources : www.lesechos.fr, 7 octobre 2014 ; *Stratégies*, 8 décembre 2006 ; *Challenges*, 8 janvier 2009 ; *Marketing Magazine*, février 2009 ; *Le Figaro*, 2 janvier 2011.

La génération X, née entre 1965 et 1975, a grandi pendant la crise et connu son émancipation sexuelle à l'heure du SIDA. Elle a vu ses parents connaître des difficultés professionnelles au cours des crises successives. Elle a été la première génération pour laquelle avoir un niveau de vie supérieur à ses parents n'allait pas de soi. Ces circonstances en ont fait une génération pragmatique, individualiste, adaptable et ouverte à la technologie.

La génération Y, née entre 1975 et 1994, est *digital native* : omniprésente sur le web et les médias sociaux, elle joue aux jeux vidéo, télécharge de la musique et des films, et aime pratiquer les sports non conventionnels. Elle a une forte conscience sociale et environnementale. Sélective et impatiente, elle décrypte bien les pratiques marketing, qu'elle n'hésite pas à détourner. Elle revendique une autre manière d'interagir avec les marques, qui doivent s'adapter à ses codes pour la fidéliser.

Les entreprises utilisent beaucoup le critère générationnel pour définir leur politique marketing. La génération influence notamment la fidélité à la marque[10]. En matière de marketing-mix, ce critère de segmentation détermine moins les caractéristiques des produits (davantage liés à l'âge de la cible) que la communication, en influençant les icônes et les valeurs à mettre en scène selon la cible visée. Par exemple, l'engouement de la génération Y pour les séries télévisées peut inciter les marques à en reprendre les codes et le ton pour s'adresser à cette cible, voire à faire du placement de produit, à l'instar de Subway dans la série *Chuck*[11]. Cependant, il ne faut pas sous-estimer l'existence de sous-groupes hétérogènes au sein d'une même génération, ce qui conduit certains spécialistes à remettre en cause la pertinence de cette notion[12].

e) Le revenu

La segmentation en fonction du revenu est peut-être la plus ancienne en marketing, notamment pour des produits ou services tels que l'immobilier, les voyages ou les voitures.

ROUGE G DE GUERLAIN. Déjà présente sur le marché des rouges à lèvres avec KissKiss, Guerlain a élaboré une nouvelle segmentation de ce marché en 2009. Forte de cette analyse, elle a développé un rouge à lèvres premium, le Rouge G, à destination d'une clientèle aisée à la recherche du luxe ultime. « J'avais envie d'un nouveau geste mystérieux qui puisse réunir les qualités du poudrier, du bijou et du rouge le plus précieux », déclare Olivier Échaudemaison, directeur créatif de la maison Guerlain. Ce rouge à lèvres vendu 44,50 €, soit 10 € en moyenne plus cher que les produits concurrents, se différencie par son design et sa formule. Conçu par le joaillier de la place Vendôme, Lorenz Bäumer, son boîtier révèle automatiquement un miroir lors de l'ouverture et se referme magnétiquement. Sa formule à la poudre de rubis exalte la couleur des lèvres tout en les repulpant et en les lissant[13].

Source illustration : Rouge G de Guerlain.

En même temps, le revenu ne permet pas toujours de bien prédire le comportement d'achat. Ainsi, on pourrait croire que les voitures Mercedes ou BMW sont réservées aux personnes disposant de revenus élevés, alors que la Logan ou la Twingo s'adressent aux tranches de revenus modestes. Il n'en est rien. De nombreux foyers à haut revenu achètent des Twingo (souvent à titre de seconde ou même de troisième voiture), tandis que les personnes qui touchent des revenus faibles ou moyens achètent un nombre important de Mercedes et de BMW. Ce sont souvent les individus les plus privilégiés au sein de chaque classe sociale qui achètent les véhicules haut de gamme.

1.3. La segmentation psychographique

Un troisième mode de segmentation fait intervenir les critères psychographiques. Ceux-ci se rapportent au style de vie des individus, à leurs valeurs et à leur personnalité. Des personnes de mêmes âge, genre et revenus peuvent en effet présenter des différences considérables de comportement d'achat selon leurs valeurs et leur personnalité. Le tempérament des individus, c'est-à-dire le degré de vivacité, de persévérance, de sensibilité sensorielle ou encore de réactivité émotionnelle, influence également leurs comportements[14]. Ainsi,

la persévérance peut affecter la fidélité à la marque, tandis que l'endurance peut favoriser l'accumulation de coupons afin de bénéficier des réductions promises.

Les entreprises utilisent beaucoup la segmentation psychographique, souvent très pertinente pour expliquer les comportements d'achat. En outre, elle permet de construire, pour le produit, une image en cohérence avec les valeurs et la personnalité de la cible visée, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 6. Cependant, ces critères psychographiques sont parfois difficiles à utiliser au plan opérationnel. Une fois établi le fait qu'un produit s'adresse aux clients calmes ou nerveux, comment savoir à travers quels médias ou quels circuits de distribution les toucher ? On rapproche souvent, dans un second temps, ces critères avec des données sociodémographiques, de manière à faciliter la définition des opérations marketing à organiser.

1.4. La segmentation comportementale

La segmentation fondée sur les comportements consiste à découper le marché des consommateurs non pas en fonction de leurs caractéristiques intrinsèques et identitaires, mais de leurs achats, motivations, attitudes et expériences à l'égard du produit ou de la catégorie (voir cas 9.2). De nombreux responsables marketing pensent en effet que le comportement fournit le meilleur point de départ pour une démarche de segmentation. On peut alors s'appuyer sur plusieurs critères.

a) La situation d'achat ou de consommation

On peut identifier des segments à partir des situations d'achat ou de consommation du produit. Ainsi, les apéritifs consommés sont différents selon que l'on est seul chez soi, avec des amis, dans une fête ou au restaurant.

> **Labeyrie.** Pour élargir ses ventes, Labeyrie, marque de traiteur spécialisée dans le foie gras, a développé une nouvelle offre destinée au temps de consommation de l'apéritif. « Quand le client achète du foie gras, il parle d'abord d'usages avant de définir son foie gras », explique Aurélie Vaillant, directrice category management de la marque. La gamme Labeyrie Apéritif propose des produits aux portions plus petites et au prix de vente plus accessible que ses foies gras classiques. Les packagings aux teintes *flashy* et leurs recettes aux alliances de goût originales, comme le foie gras de canard à la griotte, relevé avec du piment d'Espelette, ont permis d'attirer une clientèle plus jeune de célibataires urbains. Les petits blocs pour douze toasts vendus à 5,50 € sont une réussite. La gamme a entraîné une forte croissance des ventes (+ 64 % en volume)[15].

Pour segmenter ainsi un marché, les sociétés d'études utilisent des *carnets de consommation* dans lesquels elles demandent aux clients quelle marque ils ont consommée, à quel moment et en quelle occasion. Les segments regroupent donc des actes de consommation, qui sont ensuite caractérisés en termes de produits et de marques consommés, de lieux, de moments, de conditions (avec qui, avec quel autre produit) et de raisons de consommation (besoins remplis). On peut ensuite croiser ces groupes avec le profil des consommateurs : un même individu apparaîtra sur différents segments d'usage, mais il sera en général plus présent dans certaines occasions de consommation[16].

b) Les avantages recherchés dans le produit

Pour un même produit, les motivations d'achat peuvent être fort diverses. Ainsi, on peut choisir un dentifrice parce qu'il a bon goût, donne une haleine agréable, lutte contre les caries, protège bien les gencives ou est bon marché. L'entreprise peut alors choisir la motivation sur laquelle elle désire mettre l'accent, créer un produit susceptible de la satisfaire, puis adresser un message spécifique au groupe de clients qui recherche l'avantage correspondant[17].

9.2 Cas d'entreprise

Les segmentations comportementales du marché du vin utilisées pour définir la cible des AOC de la vallée du Rhône

Comme le montrent Nathalie Guibert et Pierre-Louis Dubois, l'interprofession des vins AOC de la vallée du Rhône a analysé son marché à partir de trois segmentations comportementales du marché du vin.

1. La première, issue d'une enquête demandée au CCA, identifie des profils de consommation de vin au travers des sociostyles. Elle distingue les buveurs de vin selon leur consommation orientée vers la qualité ou la quantité, et selon leur valorisation de la tradition ou de l'exploration. Il s'agit donc d'une segmentation comportementale associée aux valeurs privilégiées dans la consommation du vin (voir figure ci-dessous).
2. La deuxième segmentation résulte d'une étude du cabinet Solving sur les avantages recherchés et le prix payé pour chaque bouteille. Quatre segments apparaissent : le segment « Alimentaire » (21 % de la demande mondiale, en baisse) paie chaque bouteille moins de 3 € et recherche un complément à la nourriture ; le segment « Fun » (56 %) achète des vins standard entre 3 et 7 € ; le segment « Dégustation » (18 %, en croissance) recherche des goûts typiques et des particularismes à travers des bouteilles de 7 à 20 € ; enfin, le segment « Art » (5 %) est en quête d'émotion avec des bouteilles de plus de 20 €.
3. La troisième segmentation utilisée est issue d'une enquête internationale effectuée par Ernst & Young. Elle segmente la demande par niveau de prix payé : basique (moins de 1,22 €), populaire premium (1,22 à 1,50 €), premium (2,50 à 4,60 €), super-premium (4,60 à 9,20 €) et ultra-premium (plus de 9,20 €).

Source illustration : photo J.-C. de Quillacq et G. Cardon.

Consommation en quantité $\uparrow$
$\downarrow$ Consommation en qualité
Exploration $\leftarrow$
$\rightarrow$ Tradition

Les novices
Non acheteurs

Les cocooners
Achat plutôt occasionnel
Pas de cave mais seulement quelques bouteilles en réserve

Les découvreurs
Une cave moyenne
Un achat haut de gamme à prix élevé
Renouvellement non planifié, selon les besoins

Les réguliers
Achat régulier pour du vin de table
Achat plus occasionnel chez des producteurs ou en cubitainers pour la cave

Les esthètes
Achat occasionnel mais par grandes quantités
Renouvellement de grands vins de garde.
Possessions de caves importantes et très complètes

À partir de ces éléments, l'interprofession de la vallée du Rhône a distingué quatre catégories de vins au sein desquelles elle a pu identifier comment situer les AOC :

1. Les vins « basiques » à moins de 2,50 € sont destinés à une consommation de tous les jours, plutôt pour les consommateurs réguliers et les « cocooners ». Ils reposent sur des prix attractifs et des noms à forte notoriété. Les vins AOC ne peuvent pas être compétitifs sur ce segment.
2. Les vins « séduction » (2,50 à 5 €) sont destinés aux consommateurs novices et aux découvreurs, qui recherchent un plaisir de dégustation, mais ne s'intéressent pas à la manière dont le vin est élaboré ou à sa spécificité. Ces vins doivent se distinguer dans les rayons des supermarchés par leur attrait. C'est pourquoi leur emballage et l'excellence du rapport qualité-prix sont décisifs. Des marques AOC de la vallée du Rhône peuvent se positionner dans cette catégorie.
3. Les vins « ambassadeurs » (5 à 10 €) sont plutôt destinés à de grandes occasions pour les consommateurs réguliers et les découvreurs, et sont choisis par les esthètes pour des repas avec des amis. Ces vins doivent avoir une qualité reconnue, une identification précise de l'origine, du millésime… Les valeurs sûres de la vallée du Rhône peuvent entrer dans cette catégorie.
4. Les vins « artistes » (plus de 10 €), enfin, sont des vins d'exception pour les consommateurs esthètes, reconnus comme tels par les magazines spécialisés.

Source : Nathalie Guibert et Pierre-Louis Dubois, « La segmentation, logique d'étude et logique d'action : une application au marché du vin », *Décisions Marketing*, n° 42, 2006, p. 9-20.

c) Le statut d'utilisateur et le niveau d'utilisation

De nombreux marchés peuvent être segmentés en non-utilisateurs, anciens utilisateurs, utilisateurs potentiels, utilisateurs occasionnels et utilisateurs réguliers du produit. Une société leader s'intéresse particulièrement aux utilisateurs potentiels en vue d'élargir le marché dans son ensemble, alors qu'un challenger s'efforce d'attirer des utilisateurs réguliers de la catégorie vers sa marque. Ces deux segments nécessitent des efforts marketing différents.

LUTTE CONTRE LE TABAC. Pour convaincre les fumeurs d'arrêter, action la plus difficile, il convient de fournir une aide *via*, par exemple, un numéro d'appel gratuit où l'on proposera des méthodes d'accompagnement pour arrêter. En outre, des avertissements sanitaires sont apposés sur les paquets de cigarettes, ce qui présente le double avantage de la gratuité et de la répétition de l'exposition au message. Ces avertissements peuvent prendre la forme de textes (du type « Fumer tue » ou « Protégez les enfants, ne leur faites pas respirer votre fumée ») ou de visuels, souvent jugés plus efficaces. En Europe, les visuels doivent occuper 30 % de la face avant du paquet et 40 % de la face arrière, contre 50 % des deux faces au Canada. En France, les images portent sur des sujets tels que le cancer du poumon, les maladies cardio-vasculaires, la stérilité ou l'aide fournie pour arrêter de fumer. En 2016, ces images feront place à des paquets neutres. Des études montrent que le paquet neutre, combiné aux avertissements visuels, donne moins envie aux jeunes de l'acheter et de commencer à fumer, qu'il accroît le désir d'arrêter de fumer et de diminuer la consommation de cigarettes chez les fumeurs et leur donne moins envie de fumer en public.

Dans le domaine du marketing social, la lutte contre les drogues ou contre le tabac impose des messages différents selon le statut de l'utilisateur. Pour le tabac, par exemple, cherche-t-on à convaincre les non-fumeurs de ne pas commencer, les fumeurs de fumer moins ou d'arrêter ? On est alors confronté au « dilemme des gros utilisateurs » : ceux qui sont les plus concernés sont les moins réceptifs à une contre-argumentation. La lutte contre le tabac devrait, par exemple, concentrer ses efforts sur les gros fumeurs, mais ceux-ci offrent une grande résistance aux messages antitabac. Il faut adapter le message en fonction de la difficulté de l'action visée pour le destinataire du message[18].

Un grand nombre de marchés sont segmentés en faibles, moyens et gros utilisateurs. Les gros utilisateurs sont souvent peu nombreux, mais représentent un pourcentage important du volume consommé. En matière de café, par exemple, les 15 % de gros clients représentent 40 % des volumes. Pour que la segmentation par niveau d'utilisation soit exploitable, il faut que les gros utilisateurs d'un produit aient certaines caractéristiques communes et les mêmes habitudes d'exposition aux médias.

d) L'étape du processus d'achat

Les consommateurs d'un marché donné se situent à différentes étapes de leur progression vers l'achat : on compte ceux qui ignorent tout du produit ; ceux qui en connaissent simplement l'existence ; ceux qui sont relativement bien informés à son propos ; ceux que le produit intéresse ; ceux qui sont désireux de l'acquérir ; enfin, ceux qui ont l'intention de l'acheter dans un avenir proche. La répartition des clients entre ces différentes catégories est d'une importance capitale pour l'élaboration d'un plan marketing.

Pour bien analyser l'état du marché et les résultats obtenus en termes de taux de conversion d'une étape à l'autre, on peut élaborer un schéma tel que celui de la figure 9.1. Dans cet exemple, la marque A est peu performante pour convertir les consommateurs qui ont essayé le produit une fois, en acheteurs récents (taux de 46 %, contre 61 % pour la marque B). Il convient alors d'analyser pourquoi ils n'ont pas racheté le produit : ont-ils été déçus par leur expérience de consommation ? N'ont-ils plus trouvé le produit en magasin ? Des rumeurs négatives sur le produit ont-elles circulé ? D'une façon générale, le plan marketing doit être adapté à la répartition de la clientèle entre les différentes étapes du processus d'achat.

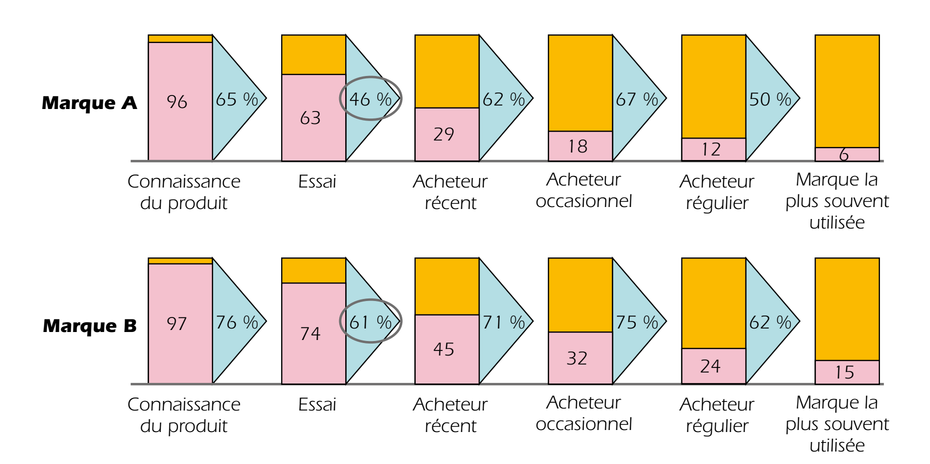


FIGURE 9.1 Un exemple d'analyse en fonction des étapes du processus d'achat

e) Le statut de fidélité

Ce critère exprime le degré de fidélité qu'un utilisateur éprouve à l'égard d'une marque, d'une enseigne ou d'une entreprise. Il permet de distinguer plusieurs segments :

- les exclusifs qui achètent systématiquement la même marque ;
- les multifidèles qui achètent régulièrement deux ou trois marques ;
- les changeurs fidèles qui passent durablement d'une marque à l'autre ;
- les consommateurs qui changent de marque en permanence.

En étudiant ses exclusifs, une entreprise peut identifier ses forces. En observant ses multifidèles, elle peut mieux connaître ses concurrents directs et leurs atouts. De même, en étudiant les clients qui abandonnent sa marque, elle peut découvrir ses faiblesses et y remédier. Lorsque les consommateurs qui changent de marque sont très nombreux sur le marché, elle est souvent obligée de privilégier des prix bas et des promotions.

f) L'attitude

Un dernier critère repose sur l'attitude vis-à-vis de la marque. On peut distinguer les consommateurs enthousiastes, positifs, indifférents, négatifs et hostiles.

Par exemple, *parmi les clients fidèles*, on peut établir des distinctions selon leur degré d'attachement à la marque[19] : les *vrais fidèles* ont une très forte relation à la marque, ils la perçoivent comme de qualité, lui accordent leur confiance et lui sont attachés, ils semblent donc peu susceptibles de changer de marque ; les *inertes*, quant à eux, rachètent la même marque par habitude sans lui être véritablement attachés, par inertie, pour éviter de rechercher des alternatives ; les *détachés*, enfin, n'ont ni relation affective ni motivation particulière pour acheter la marque, leurs achats répétés de la même marque s'expliquent par les opérations marketing la concernant ou par son omniprésence dans les rayons. Cette troisième catégorie est la plus difficile à fidéliser puisqu'une augmentation de prix ou une rupture de stock dans les points de vente l'inciterait probablement à se tourner vers les concurrents.

De même, on peut *segmenter les non-utilisateurs* d'une marque selon leur propension à l'essayer, en distinguant : les consommateurs (1) totalement indisponibles (qui ont de faibles chances d'essayer la marque car ils sont très attachés à un concurrent), (2) assez peu disponibles (qui préfèrent pour l'instant d'autres marques), (3) ambivalents (qui sont attirés par la marque comme par ses concurrents) et (4) disponibles (qui essaieront probablement la marque prochainement).

1.5. La segmentation multicritères

En général, le responsable marketing utilise deux ou trois critères de segmentation en même temps. On combine souvent plusieurs critères sociodémographiques, par exemple l'âge, le revenu et la taille du foyer. On peut également associer plusieurs critères comportementaux, comme l'illustre la figure 9.2. Plus souvent encore, les entreprises croisent des critères de nature différente afin d'affiner leur vision des différents segments. On peut, par exemple, associer les avantages recherchés et les valeurs selon la méthode des chaînages cognitifs (voir zoom) ; ou encore, associer les trois catégories de critères comme dans l'exemple ci-après.

HOURA. Les cybermarchés ont d'abord défini leur cible en fonction de caractéristiques sociodémographiques : les couples de citadins bi-actifs et aisés avec enfants. Cependant, en analysant ce marché, le cabinet Dia-Mart a conclu que ces variables ne suffisaient pas et qu'il fallait intégrer des éléments de nature psychographique : « Une mère de famille qui veut que tout soit parfait aussi bien dans sa vie professionnelle que familiale, qui manque cruellement de temps, qui culpabilise de ne pas en consacrer plus à sa famille et considère les courses comme ennuyeuses. » Aujourd'hui, le site Houra caractérise sa clientèle de la manière suivante : un panier moyen de 50 articles pour une valeur de 222 € ; un achat tous les 21 jours ; une motivation principale qui consiste à gagner du temps pour en préserver pour ses loisirs ; et des CSP très élevées. Cette description associe des critères sociodémographiques et comportementaux avec les valeurs personnelles (l'importance des loisirs)[20].

Source illustration : www.houra.fr

FIGURE 9.2 Une segmentation comportementale associant plusieurs critères

- Marché
  - Ignorance du produit
  - Connaissance du produit
    - Pas d'essai
      - Opinion négative
      - Opinion neutre
      - Opinion favorable
    - Essai
      - Rejet
      - Pas d'achat répété pour l'instant
      - Achat répété
        - Fidélité à une autre marque
        - Changements fréquents de marque
        - Fidélité à la marque
          - Faible utilisateur
          - Utilisateur moyen
          - Gros utilisateur

zoom La segmentation par la méthode des chaînages cognitifs

L'analyse du marché selon les chaînages cognitifs fait le lien entre les attributs du produit valorisés par le consommateur, les conséquences que celui-ci en tire, et ses valeurs personnelles mises en jeu par la consommation étudiée. Cette démarche repose sur une hiérarchie entre différents niveaux d'abstraction :

- les attributs concrets du produit : le nom de marque, la contenance, le prix, le lieu d'achat… ;
- les attributs abstraits : pour un parfum, une odeur fraîche, boisée, fleurie par exemple ;
- leurs conséquences fonctionnelles : se sentir propre, sentir bon ;
- les conséquences psychosociologiques correspondent aux fonctions sociales résultant des conséquences fonctionnelles : avoir une image sophistiquée, un statut personnel élevé ;
- les valeurs instrumentales relèvent de modes de comportement spécifiques : la propreté, la déférence sociale, le romantisme… ;
- les valeurs terminales représentent les buts de l'existence : l'épanouissement personnel, l'hédonisme…

Pour établir la segmentation, l'entreprise commence par une ou deux réunions de groupe visant à faire émerger l'ensemble des attributs, conséquences et valeurs associés à la consommation de la catégorie de produit. On collecte ensuite les chaînes individuelles à travers des entretiens qualitatifs de 30 à 60 minutes auprès d'une centaine de personnes en demandant de privilégier les attributs les plus importants, puis de les associer aux conséquences et aux valeurs qui leur sont liées. Les données permettent ensuite de dégager une typologie correspondant à la segmentation du marché. On applique aujourd'hui cette démarche dans plusieurs secteurs comme l'automobile, l'agroalimentaire ou les parfums.

Source : Pierre Valette-Florence, Jean-Marc Ferrandi et Gilles Roehrich, « Apport des chaînages cognitifs à la segmentation des marchés », *Décisions Marketing*, n° 31, 2003, p. 31-43.

2. Segmenter les marchés business-to-business

On peut segmenter les marchés d'entreprises en fonction des critères géographiques, sociodémographiques, psychographiques et comportementaux comparables à ceux évoqués précédemment, mais adaptés spécifiquement aux caractéristiques des entreprises. D'autres variables entrent également en ligne de compte[21].

Plus précisément, on peut identifier cinq catégories de critères de segmentation pour les marchés business-to-business (voir figure 9.3) :

1. *Les caractéristiques démographiques de l'entreprise cliente* : les critères les plus utilisés sont le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, sa localisation géographique.
2. *Les paramètres d'exploitation prédominants chez le client* : sa technologie, son degré d'utilisation du produit (utilisateurs réguliers, occasionnels, nouveaux utilisateurs), ses capacités techniques et financières.
3. *Les méthodes d'achat* : sa structure d'achat (concentration sur un ou deux fournisseurs, ou répartition des commandes), ses politiques (appel d'offres, mise en concurrence systématique, recherche de partenariats de long terme), ses critères d'achat (prix, qualité, services, délai de livraison…), etc.
4. *Les facteurs situationnels* : degré d'urgence de la commande, type d'application, taille de la commande.
5. *Les caractéristiques personnelles des acheteurs* : proximité acheteur-vendeur, attitude à l'égard du risque, fidélité, etc.

FIGURE 9.3 Les critères de segmentation des marchés industriels

Caractéristiques démographiques :
secteur, taille de l'entreprise, situation géographique

Paramètres d'exploitation :
technologie de l'entreprise, utilisation du produit/marque, capacités

Méthodes d'achat :
organisation de la fonction achat, structures hiérarchiques,
relations acheteur-vendeur, politique générale d'achat, critères d'achat

Facteurs situationnels :
urgence de la commande, application,
importance et taille de la commande

Caractéristiques personnelles des acheteurs :
attitude vis-à-vis du risque, fidélité, etc.

Ces critères sont « imbriqués » les uns dans les autres. Plus on avance dans la liste, plus les critères sont pertinents, mais plus ils deviennent difficiles à mesurer[22].

Pour choisir les critères les plus appropriés, on peut mettre en place une démarche en deux temps. On identifie d'abord les *macrosegments* définis sur des caractéristiques aisées à identifier comme le secteur d'activité, la taille de l'entreprise, sa localisation géographique, le rythme et le volume de commande. Si les groupes ainsi identifiés sont homogènes, on arrête là la procédure de segmentation. S'ils recèlent de fortes disparités et que la macrosegmentation n'est pas utilisable pour définir une politique marketing ciblée, on affine l'analyse en décomposant chaque groupe en *microsegments* en fonction d'autres critères : la procédure d'achat adoptée, l'influence dominante au sein du centre d'achat, le degré d'utilisation du produit, les avantages recherchés et l'importance accordée au produit.

Ainsi, un fabricant d'aluminium peut conduire une macrosegmentation en identifiant les secteurs d'activités de ses clients (automobile, cannettes de boissons, BTP et construction) ; au sein du BTP, déterminer l'application produit la plus porteuse (matériaux semi-finis, composants de construction…) et choisir la taille des entreprises visées (par exemple les grandes entreprises). Pour la microsegmentation, on distinguera les entreprises selon les avantages recherchés (prix bas, services, qualité, délai de livraison). Une entreprise offrant un fort niveau de services se concentrera sur le segment des entreprises intéressées par cette dimension.

Les experts du marketing business-to-business Anderson et Narus recommandent de proposer à chaque segment une *offre flexible*, avec une *configuration de base*, qui rassemble les attributs attendus par tous les clients du segment, et des *options* que seuls certains clients apprécient et qui sont facturées de manière additionnelle[23]. Ainsi, Siemens vend des appareils électriques aux artisans en offrant la garantie et la livraison gratuites, tandis que l'installation, le test et la connexion aux périphériques sont en option payante.

3. La procédure de segmentation et le choix des cibles

La segmentation du marché est une étape préalable au choix des cibles. La procédure complète repose sur sept étapes présentées dans le tableau 9.2.

TABLEAU 9.2 Les étapes du processus de segmentation et de ciblage

1. Identifier les segments	Identifier les groupes de clients ayant des besoins et des comportements homogènes face à un produit donné
2. Étudier les segments	Étudier les caractéristiques géographiques, sociodémographiques, psychographiques et comportementales de chaque segment
3. Évaluer les segments	Évaluer la valeur de chaque segment en fonction de son attrait général et de sa cohérence avec les objectifs et les ressources de l'entreprise
4. Choisir les cibles	Choisir le ou les segments auxquels l'entreprise va s'adresser
5. Choisir le positionnement	Élaborer une proposition de valeur et un positionnement pour chaque segment ciblé en fonction de ses besoins et de ses caractéristiques
6. Tester les positionnements	Créer des concepts pour évaluer l'attractivité de chaque positionnement envisagé auprès du segment visé
7. Élaborer le marketing-mix	Décliner le positionnement sur le marketing-mix du produit ou service

3.1. L'identification des segments du marché

La phase de segmentation du marché peut se faire de deux manières[24]. Certaines entreprises commencent par définir des critères de segmentation *a priori*, avant de regrouper les acheteurs en fonction de ces critères. Une banque peut, par exemple, considérer que les facteurs qui distinguent les clients sont leur niveau de revenu, leur patrimoine et leur âge. Si elle définit cinq catégories sur chaque critère, cette démarche aboutit à $5 \times 5 \times 5 = 125$ segments distincts ! Tous ces segments ont-ils réellement des besoins, des attitudes et des comportements différents ? Notre banque devra analyser les comportements de chaque groupe afin de les rassembler en vue d'établir une segmentation opérationnelle.

Pour éviter une telle surabondance et remettre à plat les critères de segmentation pertinents sur un marché donné, on peut procéder en sens inverse : déduire les critères de segmentation de l'analyse des points communs entre clients partageant les mêmes attentes et les mêmes comportements face à la catégorie de produit. On commence donc par regrouper les clients selon leur proximité d'attentes et de comportements, puis on essaie d'identifier les caractéristiques communes que partagent les membres d'un même groupe. Chaque segment est alors décrit selon les critères évoqués dans les pages précédentes.

9.3 Cas d'entreprise

La segmentation réussie de BMW

Source illustration : ©Shutterstock/Max Earey.

BMW est une marque reconnue qui symbolise l'alliance du luxe et de la performance et a généré un chiffre d'affaires mondial de 76 milliards d'euros en 2013 avec près de 2 millions de voitures écoulées. Sa croissance a explosé dans les années 1980 et 1990 à la suite du ciblage réussi du marché grandissant des baby-boomers et des jeunes cadres dynamiques qui donnent la priorité à leur activité professionnelle et veulent posséder une voiture qui symbolise leur réussite. Résultat : des berlines sportives aux performances exceptionnelles et une marque qui incarne le prestige et la réussite. Les voitures, catégorisées en séries 3, 5 et 7, sont construites autour d'un design commun, décliné en différentes tailles.

À la fin du XX^e^ siècle, les attentes vis-à-vis des voitures changent. Les automobilistes accordent moins d'importance à l'aspect ostentatoire de la marque et privilégient la variété de choix en termes de design, de taille, de prix et de style. L'entreprise étoffe alors sa gamme en ciblant des segments de marché distincts. BMW retravaille également le design des séries 3, 5 et 7 en renforçant leur spécificité tout en maintenant des performances exceptionnelles.

BMW crée la série 1 avec des offres d'entrée de gamme qui ciblent la « majorité moderne », un segment d'automobilistes actifs et centrés sur la famille qui jusqu'alors n'étaient pas intéressés par BMW du fait de ses prix élevés. La série 1 séduit cette cible grâce à son prix plus bas et son design sportif, en capitalisant sur le désir de posséder une voiture de luxe.

Le nouveau design de la série 7, la ligne la plus luxueuse de BMW, s'adresse aux « automobilistes conservateurs et aisés » qui n'aiment pas les voitures sportives. BMW y intègre une multitude de composants électroniques contrôlés par un système central, le iDrive, qui permet de maîtriser la circulation de l'air, l'allumage des phares, l'autodémarrage et l'activation de la vision nocturne. Ces évolutions renforcent la perception de confort et de luxe, et permettent de recruter des clients de marques concurrentes telles que Jaguar et Mercedes.

BMW lance également avec succès la gamme X qui cible les « personnes aisées et ouvertes d'esprit » qui, après avoir connu un certain succès professionnel dans les années 1990, ont décidé de fonder une famille et de s'accorder plus de temps libre en s'engageant dans des activités extra-professionnelles telles que le vélo, le golf ou le ski. Ces clients ont besoin d'une voiture plus grande, adaptée à leur nouveau style de vie et à leur famille nombreuse. BMW crée donc pour eux un luxueux 4 × 4 très performant. La marque rattache d'ailleurs ses 4 × 4 à la catégorie des véhicules sportifs afin de renforcer leur attractivité auprès de ces consommateurs actifs.

BMW introduit également des décapotables et des *roadsters* pour cibler les « post-modernes », un groupe à hauts revenus qui aime attirer l'attention avec des voitures clinquantes et flamboyantes. La série 6, version plus exubérante de la prestigieuse série 7, cible directement ce groupe.

Enfin, BMW lance en 2013 une gamme 100 % électrique, BMW i, pour s'adresser à un nouveau segment de clients qui cherchent à associer le bénéfice premium de la marque à une démarche de développement durable.

Sources : www.press.bmwgroup.com ; www.bloomberg.com, 4 janvier 2014 ; www.lefigaro.fr, 3 septembre 2013 ; *Advertising Age*, 6 janvier 2012 ; *The New York Times*, 7 janvier 2010 ; *BusinessWeek*, 28 juin 2004 ; *The Wall Street Journal*, 10 janvier 2005 ; *Boston Chapter BMW Club Car of America*, boston-bmwcca.org ; www.bmw.org, rapports annuels.

3.2. Les caractéristiques d'une segmentation efficace

Toutes les manières de segmenter un marché ne sont pas pertinentes. Une segmentation efficace doit remplir cinq caractéristiques :

1. *La possibilité de mesure.* Elle porte sur deux niveaux : la taille des segments (Peut-on déterminer combien on compte de consommateurs aux caractéristiques définies et quels volumes ils achètent ?) et le rattachement des acheteurs donnés à un segment (Dispose-t-on des informations nécessaires pour savoir à quel segment un individu donné appartient ?).
2. *Un volume suffisant.* Les segments doivent être suffisamment vastes et/ou rentables pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing spécifique. Le découpage d'un marché en segments exige souvent de faire un arbitrage entre la forte homogénéité souhaitée pour chaque segment et une taille suffisante pour justifier une politique marketing spécifique[25].
3. *La possibilité d'accès.* L'entreprise doit pouvoir diriger ses efforts marketing vers les segments choisis en connaissant leurs habitudes en termes de critères de choix des produits, de sensibilité au prix, de fréquentation des réseaux de distribution, d'exposition aux médias…
4. *La pertinence.* Les segments doivent être réellement différents les uns des autres du point de vue de la catégorie de produit et réagir différemment aux actions marketing envisagées.
5. *La faisabilité pour l'entreprise.* Une PME peut identifier correctement les différents segments d'un marché sans pouvoir en tirer parti du fait de ses ressources limitées.

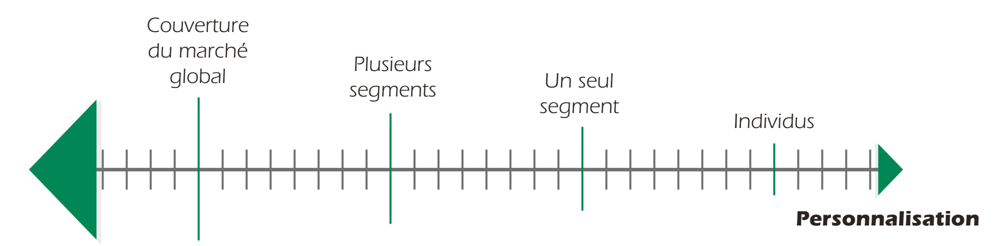
3.3. L'évaluation des segments et le choix des cibles

Toute entreprise qui segmente son marché doit ensuite évaluer l'intérêt, pour elle, de s'adresser à chacun de ces segments. Deux facteurs sont à considérer : l'attrait du segment, et les objectifs et ressources de l'entreprise. L'attrait du segment est lié à sa taille, sa croissance, sa rentabilité, son niveau de risque, ainsi qu'à la présence des concurrents, qui détermine sa *perméabilité.* Mais certains segments doivent être abandonnés non pas parce qu'ils sont intrinsèquement inintéressants, mais parce qu'ils ne correspondent pas aux objectifs de l'entreprise, à ses ressources ou ses compétences spécifiques. Chaque segment possède ses propres facteurs clés de succès dont il faut analyser la cohérence avec les compétences distinctives de l'entreprise.

3.4. Le choix des cibles

À l'issue de l'analyse, l'entreprise doit déterminer les segments qu'elle décide de viser, c'est-à-dire sa cible. Une grande diversité d'approches est possible, depuis la couverture du marché global et le ciblage de plusieurs segments jusqu'au marketing individualisé (voir figure 9.4). Entre ces deux extrêmes, on trouve le ciblage d'un ou de plusieurs segments.

FIGURE 9.4 Les différentes stratégies de ciblage en fonction du niveau de segmentation



a) La couverture du marché global

Dans cette approche, l'entreprise cherche à couvrir tous les segments du marché. C'est le cas de L'Oréal dans l'hygiène beauté, de Microsoft dans les logiciels ou de PSA dans l'automobile. Deux stratégies sont alors envisageables.

Une stratégie de *marketing indifférencié* consiste à concevoir un produit et un plan marketing qui permettent d'attirer le plus grand nombre possible d'acheteurs. Elle fait appel aux circuits de distribution de masse et à une communication grand public. Cette approche se justifie quand les consommateurs ont des attentes relativement homogènes vis-à-vis de la catégorie de produit et qu'aucun segment naturel n'existe réellement.

Le marketing indifférencié se justifie principalement par les économies d'échelle qu'il permet de réaliser. Grâce à une gamme limitée et à une communication uniformisée, l'entreprise réduit les coûts de fabrication, de stockage, de logistique, de production publicitaire et d'études de marché. Elle peut répercuter une partie de ces économies sur son niveau de prix ou ses marges. Cependant, la diversité croissante des marchés, la prolifération des circuits de distribution et la multiplicité des supports de communication rendent ce type d'approches de moins en moins opérantes.

Quand le marché contient plusieurs segments distincts, l'entreprise peut opter pour un *marketing différencié,* qui consiste à concevoir des produits et des plans d'action différents pour chaque segment du marché, tout en s'adressant à l'ensemble d'entre eux. Ainsi, depuis la 108 jusqu'à la 5008, Peugeot s'efforce de proposer une voiture pour chaque segment du marché automobile. En offrant des produits variés et un marketing diversifié, une entreprise qui opte pour un marketing différencié espère réaliser un chiffre d'affaires plus élevé et obtenir une meilleure présence d'ensemble, même si cela peut augmenter ses coûts.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE. Les grandes banques s'adressent à une population très large, avec néanmoins des produits spécifiques à certains segments. Par exemple, la Société Générale propose aux populations immigrées le service iTransfert qui permet d'ouvrir un compte dans une filiale située dans le pays d'origine sans que le client ait besoin de se déplacer. Le client peut ainsi, à partir de la France, gérer son compte sur place, envoyer de l'argent à sa famille ou constituer une épargne locale. Ce service est disponible dans 25 pays, dont ceux du Maghreb, la Russie, la Roumanie, la Serbie, la Moldavie…[26]

b) La spécialisation sur plusieurs segments

Dans ce cas, l'entreprise se concentre sur certains segments du marché jugés attractifs et cohérents avec ses compétences distinctives. Cette approche lui permet également de diversifier ses risques.

Lorsque l'on souhaite réaliser des synergies entre les différents segments visés, on peut choisir de cibler des *supersegments*, c'est-à-dire des segments qui possèdent des points communs exploitables dans la politique marketing. On peut également opter pour une spécialisation par produit ou par marché.

- La *spécialisation par produit* consiste à offrir des produits distincts d'une même catégorie à plusieurs segments. Par exemple, un fabricant spécialisé dans les microscopes peut développer des produits différents pour les laboratoires médicaux, les universités et les lycées, en construisant une forte réputation autour de sa compétence produits. Le danger essentiel de cette approche est lié à une obsolescence du produit en faveur d'une nouvelle technologie.
- Dans la *spécialisation par marché*, une entreprise répond aux différents besoins d'un segment donné en lui proposant des produits de natures diverses. Dans notre exemple, le fabricant se lance dans les oscilloscopes, les étuves, etc., en se concentrant sur les universités. Il se construit une réputation vis-à-vis de ce groupe de clients. Le principal risque de cette approche réside dans la vulnérabilité vis-à-vis de la santé économique et de l'évolution du segment choisi.

c) La concentration sur un seul segment

L'entreprise s'adresse alors uniquement à un segment. Ainsi, dans l'automobile, Jeep ne s'adresse qu'aux adeptes de 4 × 4. L'entreprise développe donc une connaissance précise des besoins particuliers à ce segment et se forge une réputation de spécialiste. De plus, elle réalise d'importantes économies du fait qu'elle peut spécialiser sa production, sa distribution et sa communication. Si elle devient leader auprès du segment, elle peut obtenir un bon retour sur investissement.

Dans le cas où le segment choisi est de petite taille et se caractérise par des besoins tout à fait spécifiques, on parle de *marketing de niche*. Les entreprises identifient des niches en divisant des segments en sous-segments. Une niche est attractive si les clients sont prêts à payer un prix plus élevé pour un produit qui répond précisément à leurs attentes, si l'entreprise réduit ses coûts en se spécialisant, et si cette niche offre un potentiel de rentabilité et de croissance. Alors que les segments ont souvent une taille importante et attirent plusieurs concurrents, les niches sont suffisamment restreintes pour, en général, n'être ciblées que par une ou deux entreprises. Maintenant que le marketing peut affiner son efficacité et son ciblage, des niches autrefois trop étroites deviennent rentables[27], comme l'explique la théorie de la longue traîne (voir zoom).

Royal Canin. Croquettes minceur pour chats d'intérieur, repas faisant briller les longs poils des yorkshires, aliments conçus pour renforcer l'ossature des chiens de plus de 45 kg, gammes préventives pour renforcer les défenses naturelles des chats, limiter leur prise de poids après une stérilisation, régénérer leurs poils et lutter contre le vieillissement cellulaire… Royal Canin, qui fait partie du groupe Mars, a adopté une stratégie de niches multiples fondée sur une segmentation des animaux domestiques selon leur poids, leur âge, leur race, leur mode de vie et même leur état physiologique. Ces produits sont distribués dans des circuits sélectifs qui font office de prescripteurs : chez les éleveurs, chez les vétérinaires et dans les points de vente spécialisés du type jardineries. Pour renforcer son image d'expert, Royal Canin édite des guides pratiques, des brochures pédagogiques et des CD-Rom. La marque remporte un grand succès ; présente dans 90 pays, elle réalise un chiffre d'affaires de près d'un milliard d'euros[28].

zOOm

À la recherche de la longue traîne

Selon Chris Anderson, l'auteur de *La Longue Traîne*, le commerce en ligne a changé les schémas de consommation.

Dans la plupart des marchés, la répartition des ventes entre les produits suit une courbe asymétrique avec la majorité des ventes concentrée sur quelques produits (la tête de la courbe), puis une baisse rapide jusqu'à une asymptote proche de zéro correspondant à de très nombreux produits générant de très faibles ventes : c'est la « longue traîne ». Les grandes entreprises se concentrent en général sur les produits best-sellers qui se situent dans la tête, dédaignant les niches à faibles revenus de la longue traîne.

Selon Anderson, la croissance des achats en ligne a accru la valeur générée par la longue traîne : la demande s'est décalée vers la traîne, et les niches se sont développées dans un certain nombre de catégories comme les médias, la musique, les livres, les vêtements ou les films. Ce phénomène s'explique à la fois par la grande variété de produits proposés sur Internet, qui éparpille la demande, et par les moindres efforts nécessaires aux consommateurs pour dénicher des produits pointus grâce à la diversité des produits accessibles sur le web et des informations disponibles à leur sujet.

Comme l'explique Anderson, l'équation de la longue traîne repose sur trois phénomènes : (1) plus le coût de la distribution est faible, moins il est nécessaire de prévoir la demande ; (2) plus l'offre est large, plus on a de chances d'accéder à la demande latente de goûts minoritaires, inatteignable avec les circuits de distribution traditionnels ; (3) en agrégeant suffisamment de goûts minoritaires, on aboutit à un nouveau marché relativement large.

Certains experts remettent en cause cette théorie. Ils soulignent que les best-sellers sont une valeur sûre pour les consommateurs, notamment dans les activités de loisirs, car ils sont de meilleure qualité. D'autres notent que de nombreux produits et services composant la longue traîne émanent de quelques acteurs seulement, comme Amazon, eBay, iTunes ou YouTube. Ce constat remet en cause l'idée d'un changement de paradigme économique, chère à Anderson.

Les travaux de recherche donnent des résultats divergents : certains confortent la théorie de la longue traîne, d'autres soulignent que les systèmes de recommandation par les consommateurs rendent peu visibles les produits de la traîne, qui disparaissent du marché avant d'avoir pu émerger. Pour les entreprises qui commercialisent des produits tangibles, les coûts logistiques peuvent alors largement excéder la rentabilité générée.

Anita Elberse a analysé les ventes de différents produits dans les secteurs des médias et des loisirs, avec des résultats surprenants : les grands succès capturent aujourd'hui une part de marché supérieure à ce qu'elle était dans le passé ! Les consommateurs de la longue traîne sont de gros consommateurs de la catégorie. Ils achètent les deux types de produits même s'ils aiment moins les produits de la traîne que les grands succès. Elle en conclut que, dans ces secteurs, les comportements d'achat en ligne et hors ligne sont assez proches et favorisent les produits du hit-parade. Si les produits de niche de la longue traîne ont de la valeur, il est essentiel de les produire à moindres coûts.

Le débat autour de la longue traîne se poursuit donc. Peut-être la question n'est-elle d'ailleurs pas de savoir lesquels des deux types de produits proposer, mais comment créer et marketer conjointement de gros succès et des produits de niche.

Sources : Chris Anderson, *La Longue Traîne*, Paris : Village Mondial, 2007 ; interview de Chris Anderson, *Wired*, 8 juillet 2006 ; « Rethinking the Long Tail Theory: How to Define "Hits" and "Niches" », Knowledge@Wharton, 16 septembre 2009 ; Anita Elberse, « Should You Invest in the Long Tail », *Harvard Business Review*, juillet-août 2008, p. 88-96 ; Erik Brynjolfsson, Yu « Jeffrey » Hu et Michael Smith, « From Niches to Riches: Anatomy of a Long Tail », *Sloan Management Review*, été 2006, p. 67 ; *The Wall Street Journal*, 2 juillet 2008 ; www.techcrunch.com, 2 juillet 2008.

d) Le marketing personnalisé

Le marketing personnalisé (également appelé marketing *one-to-one*) représente une étape supplémentaire en ce qu'il reconnaît que chaque client est unique et mérite d'être traité de manière particulière. Maintenant que l'on dispose de données abondantes sur chaque client et que les usines sont de plus en plus flexibles, on peut individualiser les produits, les messages et les médias. Nous avons évoqué cette évolution dans le chapitre 5[29].

Les consommateurs valorisent de plus en plus l'expression de soi grâce à des produits personnalisés. On peut acheter des jeans, des vélos, des baskets et même des voitures customisées.

> **Mini.** « Nos clients n'ont pas envie d'avoir la même voiture que leur voisin » : la Mini de BMW a fondé sa conception et sa commercialisation sur la personnalisation des produits. Ainsi, pour le seul modèle Clubman, il existe plus de 350 000 variantes possibles. Sur Internet, le client crée le véhicule de son choix sur le centre virtuel Mini en choisissant la teinte de la carrosserie et du toit, les jantes, les rétroviseurs, le revêtement des sièges, etc. Les options les plus demandées sont produites à l'avance et stockées en usine. Les autres sont réalisées après la commande. Quant aux accessoires (jantes, bandes apposées sur le capot, décors de toit autocollants), leur installation n'intervient que chez le concessionnaire. Sur les quelque 21 000 Mini vendues en France chaque année, 40 % sont personnalisées[30].

Les pionniers du marketing personnalisé, Don Peppers et Martha Rogers, ont identifié quatre principes fondateurs de cette approche[31] :

- *Identifier précisément ses prospects et ses clients.* Il ne faut pas chercher à conquérir tous les types de clientèles, mais entretenir une base de données très riche incluant des informations émanant de tous les canaux et de chaque contact avec les clients.
- *Différencier les clients en fonction de leurs besoins et de leur valeur pour l'entreprise.* Les efforts doivent être concentrés sur les clients offrant la plus forte valeur à vie.
- *Interagir avec les clients individuellement* à travers un centre de contact client et le site web dans l'objectif d'en savoir plus sur leurs besoins et d'intensifier les relations avec eux.
- *Personnaliser les produits et la communication avec le client.*

Le marketing personnalisé n'a pas vocation à être adopté par toutes les entreprises. Il est surtout adapté aux entreprises qui collectent naturellement de nombreuses informations sur leurs clients et proposent quantité de produits à forte valeur, qui peuvent faire l'objet de vente croisée et d'une montée en gamme, et qui exigent d'être remplacés régulièrement. Pour les autres produits, la démarche est trop coûteuse en collecte d'information et en système d'information pour être rentable.

Il faut également que les clients sachent quelles caractéristiques ils privilégient ou qu'ils puissent bénéficier d'une aide à la customisation[32]. Certains clients ne savent pas ce qu'ils aimeraient avant de voir les produits ou ne leur accordent pas suffisamment d'importance pour justifier une telle démarche. Néanmoins, dans nombre de secteurs comme les chaussures de sport ou les poupées, cette approche a fait ses preuves.

e) Les facteurs éthiques intervenant dans le choix des cibles

Le ciblage doit être réalisé avec soin pour éviter des réactions virulentes des consommateurs. Certains clients n'aiment pas être mis dans des catégories et avoir le sentiment d'être « catalogués ». Les célibataires ne veulent pas toujours des portions alimentaires individuelles leur rappelant qu'ils mangent seuls, et les seniors n'aiment pas qu'on les traite comme des « vieux ».

On accuse certaines entreprises de tirer parti de groupes vulnérables comme les enfants ou les personnes âgées. Par exemple, l'industrie des céréales s'est vu reprocher ses pratiques publicitaires qui mettent en avant des personnages sympathiques afin de promouvoir les

produits auprès des enfants. Certains pays limitent d'ailleurs la publicité à destination des enfants, notamment pour les produits qui leur sont prioritairement destinés (jouets, friandises). Un autre sujet de préoccupation est l'accès des enfants à Internet et les pratiques parfois discutables des marques sur le web, proposant des cadeaux à ceux qui donneront des informations personnelles ensuite utilisées dans les bases de données.

De même, certaines sociétés de dépannage à domicile ont été critiquées pour facturer, notamment aux personnes âgées, des sommes importantes pour des travaux pas vraiment nécessaires. Plusieurs sociétés opérant à distance ont été condamnées pour avoir vendu des remèdes miracles illusoires ou organisé des loteries factices, essayant de tirer avantage de la crédulité ou de la vulnérabilité de certains segments de la population.

En fait, la question centrale, d'un point de vue éthique, n'est pas de savoir *qui* est visé dans de telles actions mais *comment* on agit. Il s'agit d'employer des moyens cohérents avec les intérêts de la cible visée et pas seulement avec ceux de l'entreprise.

Résumé

1. Pour bien servir ses marchés, une entreprise doit mettre en œuvre une démarche en trois temps : segmentation, ciblage et positionnement.
2. Segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles homogènes. Un marché peut être segmenté à l'aide de nombreux critères fondés sur les caractéristiques de la clientèle ou sur ses réactions par rapport à l'offre. Les critères les plus utilisés sur les marchés de grande consommation sont géographiques, sociodémographiques, psychographiques et comportementaux.
3. Sur les marchés business-to-business, les critères de segmentation sont imbriqués. Ils relèvent des variables démographiques de l'entreprise, des paramètres d'exploitation, des méthodes d'achat, des facteurs situationnels et des caractéristiques personnelles des acheteurs.
4. Pour être véritablement utiles, les segments doivent être mesurables, volumineux, accessibles, pertinents et opératoires.
5. La démarche de segmentation et de ciblage consiste à identifier les segments, analyser leurs caractéristiques, et les évaluer en fonction de leur attrait intrinsèque ainsi que des objectifs et ressources de l'entreprise. Cette dernière peut alors déterminer sa cible. Elle peut choisir de couvrir le marché global, de se spécialiser, de cibler un segment ou une niche, ou d'adopter un marketing personnalisé.
6. Il faut, enfin, choisir sa cible de manière socialement responsable, en tenant compte des considérations éthiques liées à la vulnérabilité de certaines populations.

Activités

Discutez

Le marketing de masse est-il amené à disparaître ?

Les entreprises utilisent des modes de segmentation de plus en plus fins, aidés par les bases de données, les *big data*, et par la personnalisation des produits et des messages. Certains annoncent en conséquence la fin du marketing de masse. D'autres soulignent la persistance des raisonnements fondés sur de gros segments de marché : les seniors, les célibataires, les ménagères de moins de cinquante ans… Pour eux, il existera toujours des grandes marques qui s'adressent à une part importante du marché. Qu'en pensez-vous ? Le marketing de masse permet-il encore aujourd'hui de construire des marques rentables ?

Appliquez

Afin de comparer les différents critères de segmentation, pensez à plusieurs catégories de produits que vous utilisez régulièrement. Analysez si les critères de segmentation pertinents pour chaque catégorie sont de nature géographique, sociodémographique, psychographique ou comportementale. Comment peut-on les croiser ? Essayez d'associer à chaque segment un produit ou une marque.

Étude de cas

Meetic, Attractive world, Gleeden, Tinder, AlloCougar, Adopteunmec… Les sites de rencontres en ligne

Le marché des célibataires est en pleine croissance. Il compte 15 millions de personnes en France, un chiffre qui a plus que doublé en quarante ans. 20 % d'entre eux sont inscrits sur les 2 000 sites de rencontres recensés.

Meetic, précurseur des sites de rencontres et leader européen, s'adresse à une large cible et se positionne comme un site généraliste. « On revendique haut et fort que l'universalité est une force. C'est dans notre ADN », considère la directrice France. Cette démarche de marketing indifférencié lui permet de cibler large et de proposer une vaste palette de services, dont une cinquantaine d'événements chaque mois autour de dîners, d'expositions, d'ateliers d'œnologie et autres cours de cuisine. Progressivement, Meetic a opté pour un marketing différencié dans le but d'augmenter le revenu par abonné. Alors que le site d'origine, Meetic.com, destiné au grand public, est facturé 14,95 € par mois, le groupe propose désormais une autre offre : Meetic Affinity à 19 € par mois à destination des 30-40 ans en quête de relations sérieuses. Elle propose le passage d'un test exclusif, intitulé Meetic Affinity, pour identifier de possibles affinités psychologiques. Près de la moitié des clients Affinity sont d'anciens abonnés Meetic. Sans faire délibérément référence à l'âge ou à la catégorie socioprofessionnelle, Meetic a différencié ses sites et la publicité visant à recruter les membres. Alors que le site Meetic.com est dynamique, riche en photos et fait l'objet de

Source illustration : @adopteunmec.com

vastes campagnes d'e-mailings et de bannières pour recruter de nouveaux utilisateurs, le site Meetic Affinity est plus sobre et bénéficie de campagnes média traditionnelles (affichage, presse). La marque a également accentué sa présence sur mobile avec l'application Meetic Mobile. Elle compte désormais plus de plus 800 000 abonnés payants en Europe, avec près de 2 millions de visiteurs uniques par mois, et a réalisé un chiffre d'affaires de 165 millions d'euros en 2012.

Parallèlement à cette offre généraliste, d'autres sites se sont développés en adoptant un marketing différencié. Ce ciblage précis est, selon ces sites, un moyen plus rapide de faire des rencontres. Attractive World et eDarling ont adopté un positionnement élitiste et sélectif, s'adressant au segment des CSP+. Attractive World, qui se présente comme le « haut de gamme pour célibataires exigeants », fonctionne par cooptation. Les internautes déjà inscrits décident d'accepter ou non le nouveau membre potentiel. La clientèle est homogène, avec un cœur de cible entre 35 et 50 ans, urbains et actifs. Le site organise 150 événements par mois (apéritifs, ateliers culinaires, sorties…), proposés par ses soins ou par les internautes eux-mêmes. Ses tarifs reflètent son positionnement haut de gamme avec un abonnement à plus de 60 € par mois.

D'autres sites se sont spécialisés sur des segments atypiques avec, par exemple, les sites de rencontres politiques Droite-rencontre.com et Gauche-rencontre.com, 2seniors.fr pour les plus de 50 ans, AlloCougar pour jeunes hommes à la recherche de femmes mûres, Suggardaddy « pour trouver un homme riche », ou encore Theotokos, le site de rencontres pour les chrétiens. Mektoube.fr est le leader des sites de rencontres à destination de la communauté maghrébine avec 2 millions de célibataires inscrits. Certaines offres plus

controversées sont spécialisées dans les rencontres extra-conjugales. Gleeden, par exemple, s'affiche comme le premier site de rencontres pour personnes mariées avec plus de 800 000 membres en France et 1,8 million à travers le monde.

Les sites Hommepansement.com ou Adopteunmec.com s'adressent aux femmes et proposent d'inverser le processus de séduction. Ce sont uniquement les femmes qui sollicitent ou acceptent d'être sollicitées par les hommes inscrits sur le site. Elles mettent le profil masculin sélectionné dans un panier virtuel, l'homme étant relégué à l'état d'objet ou de marchandise de supermarché. À la différence des autres sites, Adopteunmec.com n'organise pas d'événements, mais accentue sa présence sur les blogs et les médias sociaux, mettant l'accent sur le concept de communauté approprié à son public jeune et urbain. Cette approche décalée se démarque avec succès de la concurrence. Le site a attiré 7,5 millions de célibataires depuis sa création en 2008, dont près de 700 000 sont membres actifs, majoritairement âgés entre 18 et 35 ans, autant d'hommes que de femmes. Toute cette activité a permis au site de réaliser un chiffre d'affaires de 16,1 millions d'euros en 2012.

De nombreuses applications sur smartphones à destination des plus jeunes se sont développées, comme Happn, Meetphone ou Tinder, qui s'appuient sur le principe de géolocalisation. Tinder par exemple permet de se géolocaliser et de voir défiler sur son écran les profils et les photos des personnes qui se situent à proximité immédiate. Ce concept gratuit, basé sur de simples considérations physiques, a conquis 2 millions de personnes, principalement âgées de 18 à 25 ans. Il existe également des applis spécialisées, avec Grindr destinée à la communauté gay, qui compte plus de 4 millions d'inscrits, et plus récemment Blendr, une version qui s'adresse à toutes les orientations sexuelles.

Enfin, d'autres offres proposent des solutions hybrides et visent une cible qui privilégie la rencontre physique à la rencontre virtuelle. Le site meetserious.com propose par exemple de rencontrer, autour d'un repas au restaurant, cinq autres célibataires sélectionnés sur le site selon leur âge et leurs centres d'intérêt.

Sources : www.lesechos.fr, 11 décembre 2014 ; www.lemonde.fr, 31 décembre 2013 ; www.lenouveleconomiste.fr, 25 décembre 2013 ; www.lefigaro.fr, 26 octobre 2013 ; www.challenges.fr, 12 septembre 2012 ; *Management*, juillet-août 2009. Voir aussi l'analyse de Gaël Bonin et Philippe Odou, « Les communautés imaginées, un territoire d'action marketing ? Le cas de l'entreprise de rencontres en ligne Meetic », *Décisions Marketing*, n° 58, 2010, p. 27-36.

Questions

1. **Analysez les différents critères de segmentation des sites de rencontres mentionnés dans ce cas.**
2. **Choisissez un des sites évoqués et analysez ses forces et ses faiblesses.**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'intention de Meetic pour assurer son développement dans les années à venir face aux concurrents ayant opéré un ciblage plus spécifique ?**

Chapitre 10

Définir le positionnement

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment une entreprise peut-elle identifier et installer un positionnement pertinent sur le marché ?
- Comment identifier l'univers concurrentiel de référence ?
- Comment choisir son positionnement ?
- Comment énoncer le positionnement et le traduire dans sa politique marketing ?
- Quels sont les outils à la portée des PME en matière de positionnement ?

Une marque ne peut s'imposer sur le marché avec des produits ou des services qui ressemblent à tous les autres. Elle doit définir un positionnement fondé sur un ou plusieurs axes distinctifs. Positionner son offre consiste à faire en sorte qu'elle soit associée à une idée précise et valorisante dans l'esprit des clients visés.

Source illustration : Ponant.

PONANT. Dans un marché de la croisière en pleine expansion, avec plus de 6 millions de voyageurs en Europe, Ponant affiche un positionnement unique : le yachting de croisière. Face aux offres de concurrents comme MSC ou Costa Croisières centrées sur des paquebots de 4 000 touristes, l'entreprise s'est positionnée dans les croisières de luxe 5 étoiles. Ponant dispose d'un voilier et de quatre yachts luxueux de taille réduite (entre 32 et 132 cabines) qui lui permettent de proposer des escales d'exception dans de petits ports. Spécialiste des zones polaires, leader en Antarctique, la compagnie a été la première à proposer le passage du Nord-Ouest qui relie les océans Atlantique et Pacifique. Des naturalistes, des historiens, des géologues, des navigateurs comme Olivier de Kersauson accompagnent les excursions et donnent des conférences à bord. Seul armateur français de navires de croisière, Ponant propose également un art de

vivre à la française qui allie repas gastronomiques, cave de grands crus et discrétion du service, et fait appel à des invités prestigieux comme Hélène Darroze, chef aux 2 étoiles Michelin, ou Paolo Basso, meilleur sommelier du monde. Les clients des suites peuvent bénéficier de la présence d'un majordome qui leur assure un service personnalisé au quotidien. L'entreprise souhaite aujourd'hui développer sa présence à l'international[1].

Définir un positionnement attractif et différencié exige de bien comprendre les attentes des consommateurs, les compétences de l'entreprise et les actions des concurrents. Il faut allier une démarche méthodique à une forte créativité. Ce chapitre expose la manière dont les entreprises peuvent positionner et différencier leurs produits et services afin de construire un avantage concurrentiel durable.

1. Qu'est-ce que le positionnement ?

L'élaboration d'une stratégie marketing repose sur trois éléments fondateurs : la segmentation du marché, le ciblage des clients visés et le positionnement de l'offre. L'entreprise commence par identifier des groupes de consommateurs dont les besoins sont homogènes. Elle décide ensuite à qui s'adresser de manière à mieux satisfaire sa cible que ses concurrents. Enfin, elle positionne son offre de sorte que le marché visé reconnaisse ses spécificités.

Le positionnement est l'élément central pour fournir une proposition de valeur et satisfaire les clients, en vue d'asseoir la fidélité et la rentabilité souhaitées. Si la démarche de positionnement est mal conduite, le marché ne saura pas ce qu'il peut attendre de la marque et de ses produits. Si cette démarche est réussie, le positionnement constitue le fondement de l'ensemble du marketing-mix.

On appelle ***positionnement*** la conception d'une offre et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés[2].

Il s'agit donc de conférer à la marque une place spécifique dans l'esprit des clients. Celle-ci doit correspondre à l'identité de la marque, aux bénéfices qu'elle apporte et aux raisons pour lesquelles elle le fait de manière spécifique. Chaque membre de l'entreprise doit donc comprendre le positionnement de la marque et en tenir compte dans ses décisions.

Une bonne manière d'évaluer l'efficacité du positionnement est le *test de substitution* : si dans une campagne marketing donnée (publicité, vidéo virale, nouveau produit, action de sponsoring), la marque était remplacée par un concurrent, l'action marketing fonctionnerait-elle tout aussi bien ? Toute réponse négative confirme que la marque a un positionnement spécifique et qu'il est bien traduit dans l'exécution de la campagne marketing.

Un bon positionnement s'appuie sur la situation présente et projette la marque dans l'avenir, de façon à lui donner des pistes de développement et d'amélioration. Il faut trouver un juste équilibre entre ce qu'est la marque et ce qu'elle pourrait être. Il en résulte une proposition de valeur orientée client qui explicite pourquoi les clients devraient l'acheter.

Pour construire un positionnement, les responsables marketing doivent adopter une démarche en trois temps : d'abord, identifier l'univers concurrentiel de référence, puis trouver les points de similarité et de différence entre la marque et ses concurrents et, enfin, énoncer le positionnement.

2. Définir son positionnement

L'univers concurrentiel de référence indique avec qui la marque est en concurrence. Cette analyse détermine les marques sur lesquelles portera l'analyse concurrentielle.

2.1. Identifier l'univers concurrentiel

L'univers concurrentiel correspond aux *produits de substitution* auxquels pensent les clients quand ils envisagent un achat. La plupart du temps, on l'identifie à travers la *catégorie de produit* à laquelle on appartient. Ainsi, Dop est en concurrence avec d'autres shampooings, la Société Générale avec des banques et McKinsey avec des cabinets de conseil en stratégie. Cependant, on peut également se différencier en optant pour un univers de référence distinct, à l'instar de Minute Maid.

Minute Maid propose des jus de fruits de même que Tropicana, Pampryl ou Joker. Pourtant, la marque a choisi un autre univers de référence en se positionnant sur l'occasion de consommation hors domicile. Elle a développé une offre de jus en canettes particulièrement adaptée à la consommation nomade et a choisi d'étendre sa distribution aux distributeurs automatiques. En conséquence, les produits de substitution, en situation d'achat, sont les soft-drinks comme Sprite ou Diet Coke. Ce choix lui permet de pénétrer un marché distinct de son univers de référence naturel et ainsi d'élargir le marché des jus de fruits. Il lui donne également un axe de différenciation clair par rapport aux soft-drinks auxquels il se substitue.

De façon générale, il convient d'appréhender l'univers concurrentiel de manière large en analysant les différents substituts dans une situation de consommation donnée. Les lunettes sont en concurrence avec les lentilles de contact et avec la chirurgie de la myopie. Un Parisien qui envisage de prendre une Autolib' peut hésiter avec un Vélib', avec le métro, avec un taxi… (voir cas 10.1). L'univers de référence regroupe alors les différents modes de transport urbain et non l'automobile.

L'univers concurrentiel s'inscrit ainsi dans une *logique d'usage* et non de catégorie de produit ou de secteur. Cela permet d'élargir le marché visé. Ainsi, la Wii a construit sa croissance en adressant le marché des personnes qui n'avaient pas de consoles de jeux vidéo et non pas en se positionnant comme un substitut direct à la PlayStation ou la X-Box.

Trop souvent, les entreprises se concentrent sur les concurrents qui appartiennent au même secteur et proposent la même catégorie de produit, faisant preuve de « myopie marketing[3] ». C'est pourtant en élargissant l'analyse de la concurrence que l'on identifie des axes d'innovation et de croissance, ne se battant pas seulement pour prendre des clients aux autres marques de la catégorie, mais en attirant des non-utilisateurs de la catégorie qui changeront ainsi leurs habitudes. L'enjeu est alors d'élargir leur marché et non plus seulement de gagner des points de part de marché.

10.1 **Cas d'entreprise**

Autolib', l'automobile électrique comme substitut aux modes de transport urbain

Source illustration : © Autolib' / Pascal Anziani.

Autolib' est un service de location de voitures 100 % électriques développé par le groupe Bolloré en partenariat avec la Mairie de Paris. Les véhicules sont disponibles 24 heures sur 24 dans Paris et les communes limitrophes. Le véhicule peut accueillir jusqu'à quatre personnes et bénéficie de quatre heures d'autonomie, soit 250 km, avec une assistance 24 heures sur 24.

Ce service fonctionne principalement par abonnement. Les formules proposées sont adaptées à différentes fréquences d'utilisation avec, par exemple, l'abonnement d'une semaine à 10 €, l'abonnement premium à 120 €/an ou le forfait partagé pour de multiples utilisateurs (entre un et quatre) à 100 € pour deux mois. Au prix de l'abonnement s'ajoute un tarif horaire calculé selon le nombre de minutes d'utilisation du véhicule, Autolib' s'étant positionné sur le créneau des déplacements de quelques kilomètres.

En réalité, Autolib' est non seulement une innovation dans les services, puisqu'il s'agit d'un nouveau mode de transport urbain, mais également une innovation d'usage qui modifie les habitudes de transport tout en changeant le rapport à l'objet : il ne s'agit plus d'une voiture que l'on possède, mais que l'on utilise provisoirement. Elle se trouve en concurrence avec d'autres catégories de produits, à la fois les modes de transport publics traditionnels (métro, bus ou RER) et privés (taxi, voiture personnelle). Sa durée d'utilisation moyenne est de 36 minutes et ses utilisateurs ont tendance à moins utiliser les transports en commun et les taxis.

Le retrait avec une carte d'abonnement, le fait de pouvoir rendre le véhicule loué dans une station différente de celle de départ et la possibilité de pré-réserver sa place dans la station d'arrivée constituent également des ingrédients de son adoption par nombre de Franciliens. L'accueil personnalisé avec le nom du conducteur inscrit sur l'écran du véhicule et la présélection de la station de radio écoutée lors de la dernière utilisation permet à l'utilisateur de retrouver un véhicule quelque peu personnalisé. Par ailleurs, le 100 % électrique est perçu par les pouvoirs publics et certains utilisateurs comme un moyen de lutte contre la pollution.

200 000 usagers ont déjà essayé Autolib' et 2 500 véhicules sont disponibles dans 873 stations, rechargeables sur près de 5 000 bornes réparties dans 64 communes.

Sources : www.autolib.eu ; www.challenges.fr, 28 janvier 2015 ; www.lesechos.fr, 16 septembre 2014, 15 mai 2014, 21 mars 2014 ; www.lefigaro.fr, 18 juin 2013.

2.2. Analyser ses concurrents

Le chapitre 2 a décrit la manière de conduire une analyse SWOT qui intègre une étude concurrentielle. Il faut collecter des informations sur les forces et faiblesses réelles et perçues de chaque concurrent. À titre d'exemple, le tableau 10.1 présente les résultats d'une étude menée auprès de la clientèle sur trois concurrents, évalués sur cinq attributs. Il apparaît que la société A, très connue, vend des produits réputés grâce à une force de vente de qualité. En revanche, la disponibilité du produit et l'assistance technique laissent à désirer. La société B est efficace dans tous les domaines, grâce notamment à une excellente

disponibilité des produits et une grande compétence commerciale. Le concurrent C est moins favorablement placé. Il semble logique d'attaquer A sur ses ruptures de stocks et son faible service, et C tous azimuts. La société B est en revanche beaucoup mieux ancrée sur ses positions. Cette analyse suggère qu'une entreprise qui s'implante sur ce marché peut attaquer A sur la disponibilité du produit et l'assistance techniques et C sur presque tous les axes, mais qu'il vaut mieux ne pas s'attaquer à B compte tenu de son absence de points faibles.

TABLEAU 10.1 Évaluation de la concurrence sur cinq facteurs clés du succès

Concurrent	Notoriété	Qualité du produit	Disponibilité du produit	Assistance technique	Compétence commerciale
A	+++	+++	–	–	++
B	++	++	+++	++	+++
C	+	–	++	+	+

Pour compléter cette analyse, l'entreprise doit étudier les stratégies et les objectifs des principaux acteurs[4] : quels objectifs poursuit chaque concurrent sur le marché ? Qu'est-ce qui détermine ses décisions ? De nombreux facteurs peuvent jouer un rôle, comme la taille de l'entreprise, son histoire, son management actuel, sa situation financière… S'il s'agit d'une division d'un grand groupe, il faut savoir si la maison mère recherche la croissance ou la rentabilité.

À l'issue de cette analyse, il convient de définir de manière formelle l'univers de référence et les deux ou trois concurrents clés. Ce choix aura un fort impact sur le choix de positionnement. Dans les univers fortement innovants où la concurrence peut prendre différentes formes, il peut parfois y avoir plusieurs univers de référence. Ainsi, les eaux aromatisées sont en concurrence avec les eaux minérales, les jus de fruits, voire les soft-drinks basses calories.

2.3. Identifier les points de différence et de similarité

Une fois l'univers concurrentiel défini, les responsables marketing doivent établir en quoi leur offre se distingue et se rapproche de celle des concurrents identifiés.

a) Les points de différence

Les points de différence sont les attributs ou les bénéfices que les consommateurs associent fortement à la marque, qu'ils jugent positivement et dont ils pensent qu'ils ne pourraient pas les trouver au même niveau chez un concurrent.

> **ANDRÉ.** Cette marque de chaussures accessible a opéré un repositionnement en 2013 autour de la signature : « Souliers de mode depuis 1896 ». Il s'agit ainsi de monter en gamme sans augmenter ses prix. André valorise désormais son origine française, son savoir-faire et sa créativité pour offrir aux hommes et femmes des souliers de mode, chics et accessibles. La marque invite chaque saison un créateur à dessiner une mini-collection exclusive comme Erotokritos, Maje ou Agnès B. Elle propose également différents styles de sacs à main et accessoires de mode. Cette stratégie lui permet de se distinguer de la concurrence en conciliant la mode et le prix[5].

Les marques fortes présentent plusieurs points de différence : chez Apple, c'est le design, la facilité d'utilisation et l'attitude impertinente ; chez Nike, la performance, l'innovation technologique et le goût de la victoire ; chez Nintendo, une expérience de jeu sans cesse renouvelée, l'amusement et la technologie. Parvenir à créer de telles associations mentales, à la fois fortes, favorables et spécifiques, est difficile mais essentiel pour la construction d'un bon positionnement.

Trois critères déterminent la qualité d'un point de différence pour une marque donnée. Le positionnement doit être :

- *Pertinent pour les clients.* Il faut à la fois que la différence offre un bénéfice substantiel à la cible visée et que les consommateurs aient de bonnes raisons de croire que l'entreprise peut tenir la promesse annoncée, du fait de l'identité de la marque ou des caractéristiques du produit. Ainsi, Chanel n° 5 se présente comme la quintessence de l'élégance française, argument pertinent pour la cible visée et cohérent avec les liens qu'entretiennent la marque et la haute couture et également avec l'histoire personnelle de Coco Chanel.
- *Réalisable par l'entreprise.* Celle-ci doit disposer des compétences et des ressources internes pour délivrer le positionnement annoncé. Cela implique de définir le positionnement avant de concevoir le produit, de manière à intégrer les compétences et les attributs correspondants. Il faut ensuite communiquer le positionnement aux clients à travers l'ensemble des actions marketing. Cette communication est souvent plus facile pour les marques différenciées sur une performance produit démontrable, comme Gillette, Intel ou Microsoft. Lorsque le point de différence repose sur la mode et le style, comme pour Gucci, Prada ou Hermès, le marché est plus capricieux et la durabilité du positionnement moins facile à garantir.
- *Différenciateur face aux concurrents.* Les associations proposées doivent être distinctes ou supérieures à ce que proposent les autres marques de l'univers concurrentiel de référence. La marque doit démontrer une nette supériorité sur son axe de positionnement pour que celui-ci fonctionne réellement.

VOLVIC. Dans les eaux minérales, Volvic se distingue de ses concurrents par l'affirmation d'un fort lien avec la nature. La marque rappelle que sa source est au cœur du parc naturel des volcans d'Auvergne. Elle a réduit son empreinte carbone de 40 % entre 2008 et 2012 en agissant sur la réduction des emballages (encouragement au tri, allègement de la bouteille, développement de nouveaux matériaux), sur la performance énergétique de ses usines et sur le choix de modes de transport plus écologiques. Volvic a également lancé la première bouteille d'origine végétale et a été pionnière dans les écoformats avec la fontaine de 8 litres et l'écobouteille de 3 litres. Elle s'implique dans des actions d'éducation autour du thème de la nature et dans la politique de protection de l'écosystème des volcans[6].

Source illustration : © Shutterstock / urbanbuzz.

b) Les points de similarité

Les points de similarité sont les associations mentales de la marque qu'elle partage avec d'autres acteurs de son univers de référence. On distingue trois catégories de similarités.

- Les *similarités liées à la catégorie de produit* sont les associations que les consommateurs jugent essentielles pour qu'un produit soit légitime et crédible dans la catégorie. Ainsi,

une agence de voyages ne sera pas considérée comme telle par les clients si elle n'est pas en mesure de réserver des nuits d'hôtel et des billets d'avion. Les similarités liées à la catégorie sont les règles du jeu dans le cadre desquelles on doit s'inscrire, même si elles peuvent évoluer du fait du progrès technologique, des nouvelles réglementations ou d'une évolution des attentes des clients.

- Les *similarités corrélationnelles* sont des associations potentiellement négatives qui découlent des associations positives de la marque. Si une marque est bonne dans un domaine, par exemple sur le critère du prix, il peut en découler des associations implicites négatives, comme le fait de ne pas être de grande qualité. Par exemple, les vins bio sont perçus comme plus chers[7]. Pour identifier ces similarités, on peut décortiquer les arbitrages faits par les clients lors d'une décision d'achat.
- Les *similarités concurrentielles* sont les associations mentales destinées à combler les faiblesses de la marque par rapport à ses concurrents. Elles peuvent être nécessaires pour nier les points de différence des concurrents.

Afin d'identifier les points de similarité, une bonne méthode consiste à jouer le rôle du concurrent et à analyser ses points de différence. Les points de similarité émergeront alors.

Globalement, si une marque parvient à égaler ses concurrents sur les points jusque-là perçus comme des faiblesses, tout en maintenant son avantage sur ses points de différence spécifiques, sa position concurrentielle est particulièrement forte.

KIA. Cette marque a longtemps souffert de l'image bas de gamme et peu fiable des voitures coréennes, tandis que ses véhicules étaient perçus comme peu originaux et passe-partout. Pour remédier à cette seconde faiblesse, elle a recruté deux designers du groupe Volkswagen qui avaient travaillé sur la New Beetle et le *roadster* Audi TT. Ont alors été lancés de nouveaux modèles au design original, comme la berline Cee'd et le *cross-over* (croisement d'une berline et d'un 4 × 4) Soul, lauréat du prix de design Red Dot. L'entreprise a également investi sur la qualité, obtenant la note 151 dans l'enquête de référence de l'institut JD Power, ce qui la place au-delà de la moyenne du marché située à 133. La marque propose en outre l'un des meilleurs contrats de garantie du secteur, avec une garantie gratuite de sept ans. La marque a ainsi atteint une part de marché de 2,7 % en Europe[8].

Source illustration : © KIA.

Pour bénéficier d'un point de similarité sur un attribut ou un bénéfice donné, il faut qu'un nombre suffisant de clients pense que la marque est « assez bonne » sur cette dimension. Elle ne doit pas forcément être perçue comme exactement équivalente aux concurrents sur ce point, mais doit se situer dans la « zone acceptable ». Les consommateurs prendront alors leur décision d'achat sur d'autres critères, potentiellement plus favorables à la marque. Ainsi, pour une bière allégée en alcool, les clients penseront peut-être qu'elle n'a pas tout à fait le même goût qu'une bière plus forte, mais le goût doit en être suffisamment proche pour que les deux types de produits soient effectivement en concurrence. Sur les points de différence, en revanche, la marque doit montrer clairement sa supériorité.

Bien souvent, le succès d'un positionnement ne tient pas tant à l'affirmation d'un point de différence qu'à celle des points de similarité !

VISA ET AMERICAN EXPRESS. La différence de Visa dans la catégorie des cartes de paiement réside dans le fait qu'elle est la plus acceptée par les commerçants. Elle est donc la plus pratique à utiliser, ce qui constitue un bénéfice client essentiel. American Express, pour sa part, a construit son identité de marque sur le prestige associé à l'utilisation de cette carte. Une fois ces différences établies, chacun essaie d'atténuer l'avantage de l'autre en en faisant un point de similarité. Ainsi, Visa propose des cartes Premier et Infinite pour renforcer le prestige de sa marque et offrir des services haut de gamme, tandis qu'American Express élargit son réseau de commerçants agréés.

Source illustrations : Cartes Visa Infinite et Premier.

c) Combiner plusieurs univers concurrentiels de référence

Si elle couvre différentes catégories de produits ou si la concurrence s'élargit, il n'est pas rare qu'une marque identifie plusieurs univers concurrentiels de référence.

STARBUCKS. La célèbre chaîne peut définir trois types de concurrents associés à des points de similarité et de différence distincts : les cafés traditionnels par rapport auxquels les points de différence sont l'aménagement des points de vente, la rapidité, la praticité et la possibilité d'emporter son café, tandis que les points de similarité sont la qualité et le prix ; les fast-foods, comme McDonald's et McCafé, par rapport auxquels ses points de différence sont l'image, l'expérience vécue et la variété des cafés proposés, tandis que la praticité et le niveau de gamme sont similaires ; la consommation à domicile ou au bureau avec des concurrents comme Nespresso ou Senseo, face auxquels les points de différence sont la variété de la gamme, l'expérience, la convivialité, tandis que la praticité est comparable[9].

Dans ces situations d'univers de référence multiples, on peut soit définir un positionnement pour chaque groupe de concurrents et voir si ces différents axes construisent un positionnement combiné suffisamment fort, soit établir des priorités concurrentielles et choisir un univers de référence principal. Parfois, on peut également opter pour un *positionnement à cheval sur deux univers concurrentiels*, dans lequel les points de similarité dans un univers constituent des points de différence dans l'autre.

Source illustration : BMW of North America.

BMW. Quand BMW s'est implantée aux États-Unis dans les années 1980, elle s'est positionnée comme la seule marque automobile alliant luxe et performance. À cette époque, les consommateurs américains considéraient que les marques de luxe américaines proposaient des voitures peu performantes, tandis que les voitures performantes n'étaient pas luxueuses. En s'appuyant sur le design de ses modèles, sur l'origine allemande de la marque et sur d'autres éléments de sa politique marketing, BMW a réussi à acquérir : (1) un point de différence autour du luxe et un point de similarité autour de la performance par rapport aux marques jugées performantes comme la Corvette, et (2) un point de différence autour de la performance et un point de similarité autour du luxe par rapport à Cadillac.

2.4. Choisir le positionnement

a) Les axes de différenciation

Pour ne pas devenir un produit de commodité complètement banalisé, il faut choisir les points de différence qui serviront de fondement au positionnement et constitueront des axes de différenciation.

La difficulté principale réside dans leur caractère durable. Nous avons évoqué la notion d'avantage concurrentiel dans le chapitre 2. Il faut que la différenciation repose sur des avantages concurrentiels et des compétences distinctives difficiles à imiter par les concurrents : un savoir-faire technique breveté, un réseau de distribution, une image originale… Une entreprise qui souhaite durer doit inventer en permanence de nouveaux avantages concurrentiels qui serviront de fondement à ses axes de différenciation[10].

Le responsable marketing doit décider du niveau auquel il construit le positionnement : les attributs du produit, les bénéfices client ou les valeurs de la marque. Pour Dove, par exemple, le positionnement peut se fonder sur le quart de crème hydratante présent dans les produits, sur la garantie d'une peau douce ou sur la beauté des femmes ordinaires.

De manière générale, un positionnement fondé sur les attributs est risqué pour trois raisons : les clients sont plus intéressés par les bénéfices que le produit leur apporte, les attributs sont facilement copiables et les attributs souhaités par le marché changent vite. Les responsables marketing se concentrent donc en général sur les deux autres types de positionnement. Ils s'appuient souvent sur les bénéfices clients et utilisent les attributs pour constituer une preuve, légitimant la marque à mettre en avant certains bénéfices : ainsi, le savon Dove peut garantir la douceur de la peau parce qu'il contient un quart de crème hydratante. Les attributs soutenant les bénéfices peuvent changer, le bénéfice mis en avant sera stable dans la durée.

Les bénéfices les plus utilisés sont liés à la performance des produits sur un axe spécifique, à l'image conférée à son utilisateur et à l'expérience vécue avec le produit.

Palais des thés. Pour affirmer son positionnement face à Kusmi Tea, plus ludique, et Mariage Frères, plus traditionnel, cette chaîne spécialisée dans le thé haut de gamme propose l'École du thé : pour un montant de 32 à 69 €, on peut s'initier pendant deux heures à la récolte du thé, aux techniques de préparation et de dégustation, ou aux cérémonies japonaises du thé. L'école accueille des élèves soucieux d'acquérir des connaissances ou de mieux savoir préparer ou parler du thé. « Ce ne sont pas des réunions destinées à vendre », explique le P-DG François-Xavier Delmas. Les séances contribuent à conférer une image différente à l'enseigne, dont le slogan est « Vivons le thé », tout en incitant les élèves à acheter les thés dégustés en cours ou des accessoires de préparation[11].

Source illustration : www.palaisdesthes.com/fr/nos-boutiques/

Enfin, un positionnement fondé sur les valeurs de la marque permet de créer de l'empathie et de la complicité, de générer une adhésion forte et de construire une relation de long terme entre la marque et ses clients. En outre, il n'empêche aucunement d'induire implicitement ou explicitement des bénéfices ou de souligner des attributs du produit. Par exemple, le positionnement du Club Med autour de l'hédonisme induit implicitement un bénéfice client en termes de vacances réussies.

b) Les mappings

Le choix du positionnement s'appuie en général sur des cartes perceptuelles du marché, appelées *mappings*. En montrant sur un même graphique les préférences des segments de marché et le positionnement perçu des différentes marques, on peut identifier des « trous » correspondant à des attentes non satisfaites et à des opportunités marketing.

À titre d'exemple, la figure 10.1 représente un *mapping* fictif pour une catégorie de boisson. Les marques A, B, C et D sont perçues très différemment en termes de goût (léger ou fort) et d'image (traditionnelle ou moderne). Sont également représentées les configurations idéales pour trois segments de marché (1, 2 et 3) qui correspondent à leur combinaison optimale sur le goût et l'image.

Les consommateurs du segment 3 préfèrent les boissons au goût fort et à l'image traditionnelle. La marque D est bien positionnée auprès de ce segment puisqu'elle est associée à ces deux caractéristiques. La marque A, en revanche, est perçue comme assez équilibrée en termes de goût et d'image. Malheureusement, aucun segment ne semble en attente d'un tel équilibre. La marque B est mieux positionnée auprès du segment 1 et la marque C auprès du segment 2.

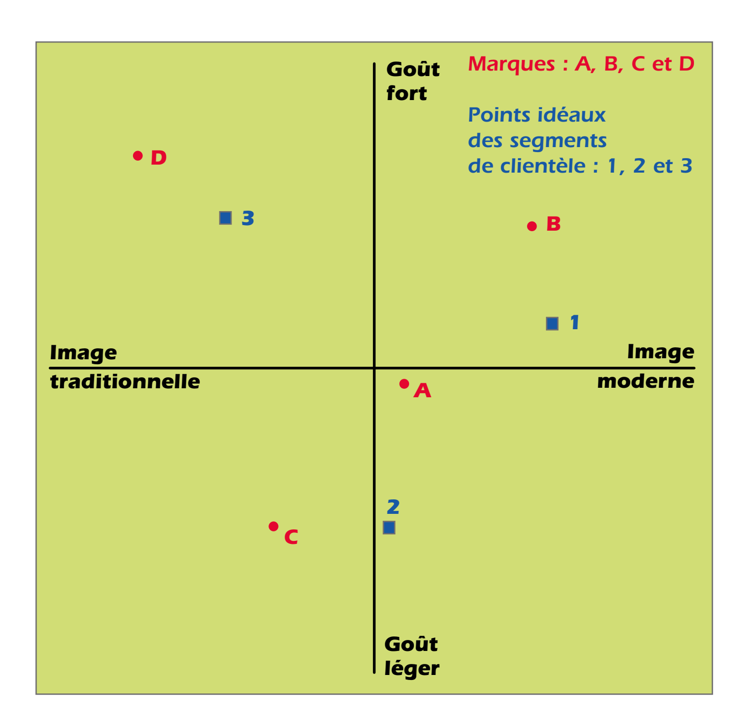
Que pourrait faire A pour attirer plus de clients ? Elle dispose de deux options. En modernisant son image, elle pourrait atteindre le point A' pour cibler le segment 1, disposant d'un point de similarité avec la marque B en termes de modernité tandis qu'un goût plus léger constituerait un point de différence. Ou elle pourrait alléger le goût de son produit afin d'atteindre le point A" et de viser le segment 2, devenant similaire à la marque C sur le goût et différente sur l'image. Pour choisir entre ceux deux options, il faut analyser le marché et les concurrents afin de choisir quel segment on peut servir de manière rentable.

c) La dimension émotionnelle du positionnement

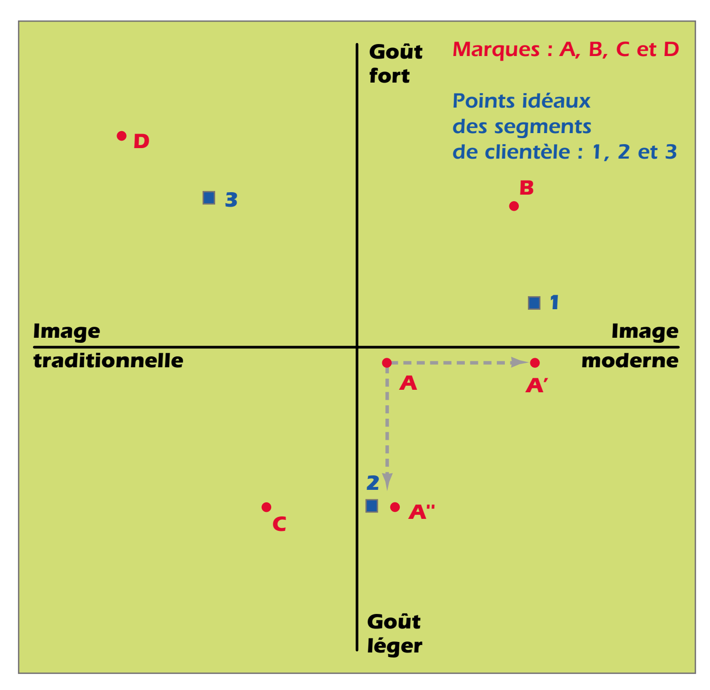
De nombreux spécialistes considèrent qu'un bon positionnement s'appuie à la fois sur des éléments rationnels et émotionnels[12]. Les leviers émotionnels sont très divers. Alors que la société actuelle est en demande de repères, l'authenticité de la marque est un facteur très porteur[13]. Ainsi, Guinness a célébré son héritage et son authenticité dans la campagne marketing qui a fêté son 250e anniversaire en mettant en scène des consommateurs sirotant sa bière aux quatre coins de la planète[14]. La composante émotionnelle peut également s'appuyer sur des parallèles avec d'autres catégories de produits, elles-mêmes porteuses de sensations et d'émotions.

> **Lush** fabrique et commercialise des produits cosmétiques frais et faits main, à base de fruits et végétaux bio. Les produits sont présentés comme des aliments, à l'instar du fondant pour le bain en forme de chamallow « Petite Gâterie ». Les savons à la coupe et gels douche s'intitulent « douche écossaise », « fruits défendus » ou « karma ». En anglais, *lush* signifie luxuriant, juteux, appétissant, ce que l'enseigne s'efforce de véhiculer dans la conception de ses produits et de ses boutiques.

FIGURE 10.1
Un exemple fictif de *mapping* pour une boisson



A. Les perceptions actuelles



B. Le repositionnement possible de la marque A

La présentation des produits se fait sur des comptoirs de style provençal, comme dans une épicerie traditionnelle où les clients peuvent choisir parmi des piles de shampooings solides ou des bassines de boules de bain effervescentes. Il existe plus de 200 produits, tous très parfumés, aux noms humoristiques (tels que l'exfoliant pour les pieds « Prends ton pied ! ») et vendus dans des emballages minimalistes : de petits sachets en papier jaune sur lesquels sont apposées des étiquettes explicatives. La marque compte désormais 42 points de vente en France et 864 dans le monde[15].

3. Formuler le positionnement

3.1. Énoncer le positionnement

Le positionnement doit être énoncé dans le plan marketing. On recommande en général d'opter pour une formule en une phrase du type :

« Pour… (description de la cible et du besoin auquel le produit répond), la marque X est… (concept) qui permet de… (différence). »

Par exemple : « Pour les responsables d'entreprises débordés qui ont besoin de communiquer en permanence, BlackBerry est un téléphone mobile qui permet de gérer ses e-mails de manière plus rapide, plus aisée et plus fiable que les produits concurrents. »

En général, le positionnement énonce l'appartenance à une catégorie de produit (les téléphones mobiles) avant d'indiquer les points de différence avec les autres produits de la catégorie (dans notre exemple : la rapidité, la facilité d'utilisation et la fiabilité). L'appartenance à la catégorie suggère les similarités avec les concurrents, sauf en cas de catégorie inattendue.

Une autre manière d'énoncer le positionnement consiste à opter pour une représentation visuelle en cercles concentriques, comme si le positionnement était un jeu de fléchettes où l'on chercherait à atteindre à la fois tous les cercles concentriques de la cible (voir zoom).

3.2. S'appuyer sur un mantra de marque

Pour aider la réflexion, certaines entreprises énoncent des *mantras de marque*[16].

Un ***mantra de marque*** est une formule très courte (trois à cinq mots) qui énonce l'essence du positionnement et vise à garantir que tous les employés de l'entreprise et tous les partenaires comprennent ce que la marque doit représenter dans l'esprit des consommateurs, afin d'adapter leurs actions en conséquence.

C'est un guide pour décider quels nouveaux produits développer, quelles campagnes publicitaires concevoir, quels lieux de distribution adopter… Mais leur portée va au-delà de ces considérations tactiques. Il s'agit d'un filtre mental permettant de repérer toutes les décisions inadéquates qui auraient un impact négatif sur la cohérence de l'image de marque telle qu'elle doit être perçue par les clients.

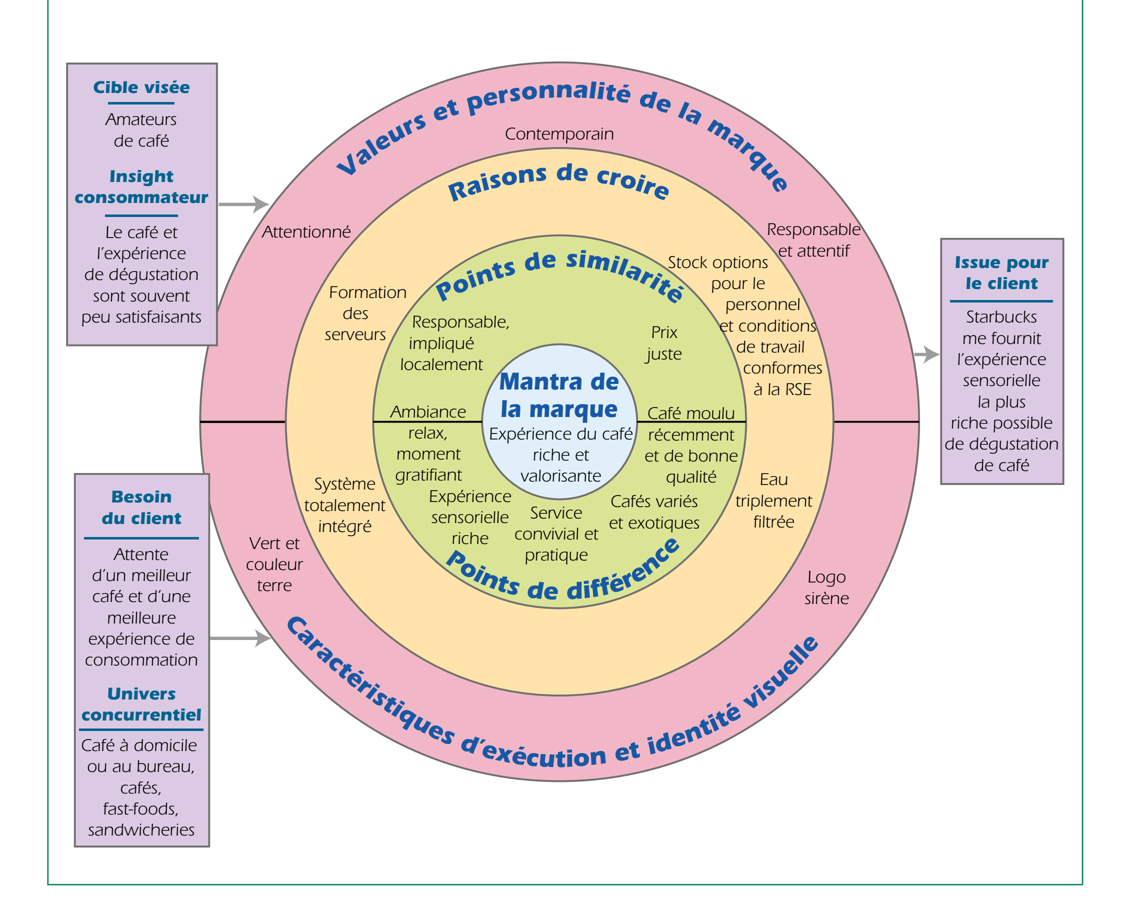
ZOOM Énoncer son positionnement de manière verbale ou visuelle

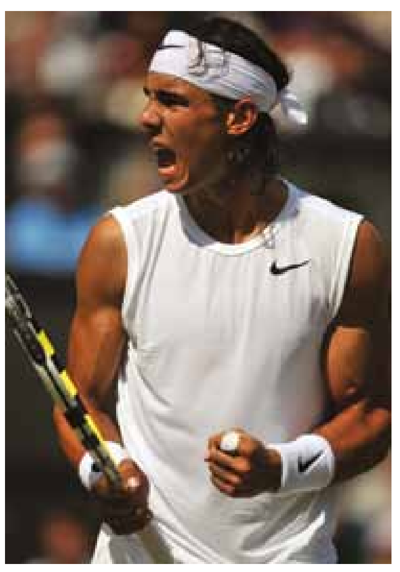
Cette approche vise à représenter le positionnement de manière visuelle comme les cibles d'un jeu de fléchettes. Pour l'illustrer, voici ci-dessous, à titre d'exemple, une représentation hypothétique du positionnement de Starbucks.

Au centre, on trouve le mantra de marque ainsi que les points de similarité et de différence. Ceux-ci sont énoncés en termes de bénéfices qu'un client peut obtenir à travers le bien ou le service. Les termes employés doivent être évocateurs pour un client. Les points de différence sont énoncés en termes positifs et aspirationels comme « goût irrésistible » ou « confiance inébranlable ». Les points de similarité reposent sur des termes plus neutres pour reconnaître les déficiences potentielles qu'elles représentent, comme « suffisamment accessible » ou « assez pertinente ».

Dans les cercles situés autour apparaissent les raisons de croire le positionnement : il s'agit des attributs et des bénéfices associés à la marque, qui justifient les points de similarité et de différence. Le cercle externe, quant à lui, présente les valeurs de la marque et sa personnalité, ainsi que les caractéristiques d'exécution et l'identité visuelle de la marque.

Trois encadrés, sur les côtés, donnent des éléments de contexte et d'interprétation. Deux, à gauche, expliquent les antécédents du positionnement : l'un présente la cible visée et l'*insight* consommateur, c'est-à-dire le besoin ressenti qui a déterminé le choix du positionnement ; l'autre explicite le besoin du client auquel la marque cherche à répondre, ainsi que l'univers concurrentiel de référence. À droite, on présente l'issue de l'expérience client si le positionnement est mis en œuvre de manière efficace.





Source illustration : © Alamy / Preselect.

NIKE. Cette marque génère diverses associations mentales comme l'innovation produit, le parrainage de grands sportifs, les publicités reconnues, le goût pour la compétition. En interne, les responsables marketing utilisent un mantra en trois mots : « performance sportive authentique », pour guider leurs décisions sur les produits à développer et la manière de les commercialiser. Les activités de la marque ont évolué avec le temps, depuis les chaussures de course, puis de sport, puis les vêtements de sport, jusqu'à tous les équipements des sportifs. Au cours de chacune de ces étapes, le mantra a servi de fil conducteur. Ainsi, lorsque la marque a développé une ligne de vêtements, elle a cherché à concevoir des produits suffisamment innovants en termes de tissu, de coupe et de forme pour aider véritablement les grands sportifs. De même, l'entreprise a cherché à éviter les produits incohérents avec le mantra, comme les chaussures de ville. En termes publicitaires, ce mantra s'est traduit dans le slogan « Just do it ».

Un mantra n'est pas un slogan : le premier a une finalité interne, le second est sa traduction externe et créative, et vise à stimuler l'implication des clients. Un bon mantra doit remplir trois critères :

- *Communiquer* : expliciter ce que la marque a d'unique et définir la (ou les) catégorie(s) d'activité et les limites à ne pas franchir.
- *Simplifier* : le mantra doit être facilement mémorisable grâce à une formulation courte et percutante.
- *Inspirer* : il doit permettre de prendre du recul en constituant une source de sens et d'inspiration pour les employés.

Pour les marques en forte croissance, il est utile de définir l'espace produit ou le registre de bénéfices dans lequel s'inscrit la marque. Les mots employés seront essentiels pour identifier quelles catégories de produits font sens par rapport au positionnement. Dans les univers plus stables où il y a moins d'extension des activités, le mantra doit se concentrer sur les points de différence.

DISNEY. Le groupe a énoncé un mantra de marque en réponse à la forte croissance survenue dans les années 1980 suite à la multiplication des licences et des produits. Disney s'est alors inquiété que certains de ses personnages, comme Mickey ou Donald, étaient utilisés de manière excessive et parfois incohérente : ils étaient présents sur tellement de produits que l'on pouvait parfois se demander quel motif avait justifié l'accord de licence. Certains consommateurs considéraient que Disney surexploitait son succès. Le groupe a décidé de mieux s'assurer que les produits et services tiers associés à ses personnages portaient une image cohérente avec la marque. Pour faciliter ce contrôle, la marque a adopté le mantra « loisir familial amusant » faisant office de filtre face aux offres de licences. Les offres incohérentes avec le mantra, quel que soit leur attrait, étaient rejetées.

Source illustration : © Shutterstock / Rook76.

3.3. Les marques narratives construites autour du « story telling »

L'approche du positionnement présentée jusqu'ici repose sur une démarche systématique fondée sur la compréhension du consommateur, de l'entreprise et de son environnement concurrentiel. Il existe d'autres approches, complémentaires à celle-ci, notamment le *story telling* particulièrement prisé actuellement par nombre de marques. Plutôt que de souligner certains attributs ou bénéfices, il s'agit pour la marque d'adopter un *mode narratif en racontant une histoire*[17].

Pour Ringer et Thibodeau, les marques narratives sont fondées sur des métaphores profondes qui mettent en relation les souvenirs des gens, les associations mentales à la marque et les histoires autour desquelles la marque se construit[18]. Ils identifient cinq composantes des marques narratives :

1. l'histoire racontée par la marque en mots et métaphores ;
2. le voyage du consommateur pour s'impliquer progressivement en fonction des points de contact avec la marque ;
3. l'expression visuelle et graphique de la marque ;
4. la manière dont la narration est exprimée en termes d'expérience sensorielle ;
5. le rôle que joue la marque dans la vie quotidienne.

Ils recommandent d'intégrer les éléments suivants à une narration de marque :

- *le cadre :* lieu, moment, contexte ;
- *la distribution des rôles :* la marque comme personnage, en incluant son rôle dans la vie quotidienne, ses contacts, ses responsabilités, son passé ;
- *le procédé narratif :* la manière dont la logique narrative est déroulée au cours du temps en intégrant les actions, les expériences, les événements fondateurs et les moments de révélation ;
- *le langage :* la voix authentifiante du récit, les métaphores, les symboles, les thèmes et les *leitmotives.*

Source illustration : © Shutterstock / Elina Pasok.

MOLESKINE. Cette marque qui couvre une large gamme de carnets et d'agendas, a construit son identité autour du « nomadisme contemporain » et d'une histoire qui l'inscrit dans une lignée d'artistes et d'écrivains. Comme l'explique le texte inséré dans les produits, « le carnet Moleskine est l'héritier et le successeur du carnet légendaire des artistes et des intellectuels des deux siècles derniers : de Vincent van Gogh à Pablo Picasso, de Ernest Hemingway à Bruce Chatwin [...]. Ce carnet était le préféré de Bruce Chatwin, et c'est lui qui lui donna le nom de moleskine ». Pourtant, comme l'explique la suite du récit, la marque ne date que de 1997, quand « un petit éditeur milanais a fait renaître ce carnet légendaire et a choisi ce nom littéraire pour renouveler une tradition extraordinaire ». Derrière un objet simple et relativement anonyme, ce récit vise à inscrire la marque dans une longue tradition et à lui conférer des valeurs de culture, de voyage, de mémoire. Il lui donne une identité tout à fait spécifique, même si certaines polémiques ont vu le jour face à un récit jugé peu crédible par certains[19].

Patrick Hanlon a développé le concept de « stratégie de marque primitive » qui considère les marques comme des systèmes de croyance[20]. Il souligne que des marques aussi diverses que Google, Mini, Starbucks, Apple ou Aveda ont un « code primitif » ou ADN qui résonne chez les consommateurs et génère de la passion, voire de la ferveur, de leur part. Sept éléments composent le système de croyance : l'histoire de la création, le credo, les icônes, les rituels, les mots sacrés, la manière d'appréhender les non-croyants et le leader. De nombreux chercheurs étudient aujourd'hui cette notion de sacralisation et soulignent le poids du magique et d'une certaine mystique religieuse autour de certaines marques (voir zoom).

zOOm

Réenchantement de la consommation et sacralisation des marques

Depuis quelques années, un nombre croissant de marques se construisent autour du réenchantement de la consommation et de la sacralisation. Ce réenchantement passe par les petites choses du quotidien, mais vise à rendre la consommation à la fois ludique et épanouissante. Comme l'explique Olivier Badot, cette stratégie touche aujourd'hui des marques extrêmement variées, depuis Lush et H&M Maison jusqu'à Freitag qui commercialise des sacs et des portefeuilles fabriqués à partir de pneus recyclés et de toiles de camion.

Plusieurs raisons expliquent l'importance croissante du réenchantement par la consommation. D'un point de vue anthropologique, la consommation et le commerce se substituent aujourd'hui aux instances patentées du réenchantement qu'ont été, historiquement, la religion ou le *welfare*. On assiste à un retour du magique centré sur des rites privés et secrets autour de certaines marques, qui font l'objet d'une mystique quasi religieuse. Ainsi, l'inauguration de l'Apple Store à Covent Garden s'est singularisée par la présence de campeurs à proximité plusieurs jours avant l'ouverture, qui voulaient observer et photographier l'ensemble des préparatifs et être les premiers à pénétrer dans le nouvel antre de la marque adulée.

D'un point de vue marketing, ces stratégies débanalisent l'offre et créent de la valeur émotionnelle autour des marques, ce qui permet d'échapper au seul critère du prix. Le réenchantement crée des expériences de shopping et de consommation qui construisent chez le client un sentiment d'appartenance, d'estime de soi et d'accomplissement. Comme l'a expliqué Holbrook, la consommation crée désormais non seulement de la valeur économique et sociale (statut, estime), mais aussi émotionnelle (divertissement, esthétique) et spirituelle (éthique, spiritualité). Ainsi, les spas Aveda sont fondés sur les rituels ayurvédiques pour construire une expérience particulière au plan sensoriel et spirituel.

Selon Olivier Badot, « construire une expérience de réenchantement suppose de projeter le consommateur dans un univers holiste (un « cliché »), grâce à des stimuli sensoriels, ce qui tend à modifier son état émotionnel et ses perceptions, et à lui procurer une gratification hédoniste ; le tout en vue d'accroître les indicateurs marketing (notoriété, attribution, fidélisation, etc.) et commerciaux (taux de conversion, panier moyen, vente additionnelle, profitabilité, etc.) de l'enseigne ou du site. Il a été démontré que l'efficacité du dispositif expérientiel augmente quand le chaland participe, voire s'approprie, une partie de l'expérience. De très nombreuses enseignes de distribution disent faire vivre des expériences à leurs clients mais ne recourent qu'à quelques éléments (peu efficaces) de ce processus sophistiqué généralement mis en œuvre par des agences spécialisées ».

Sources : texte rédigé à partir de la conférence d'Olivier Badot, « Le nécessaire réenchantement du consommateur ? », Atelier de recherche appliquée de l'Association française du marketing (AFM), 3 novembre 2011. Pour approfondir, voir Olivier Badot et Marc Filser, « Re-enchantment of Retailing, *in* A. Carù et B. Cova (éd.), *Consumer Experience*, London/New York : Routledge, 2006 ; Olivier Badot et Jean-François Lemoine, « La ritualisation du parcours-client chez Build-a-Bear Workshop : phénoménologie et enseignements », *Actes des 14e Journées de recherche en marketing de Bourgogne*, Dijon, 12 et 13 novembre 2009 ; B. Pine II et J.H. Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre and Every Business a Stage*, Boston : Harvard Business School Press, 1999 ; B.H. Schmitt, *Customer Experience Management*, Hoboken : John Wiley & Sons, 2003.

4. Mettre en œuvre le positionnement

Une fois le positionnement choisi, il faut faire percevoir aux clients ce que la marque a à leur offrir et les raisons pour lesquelles ils doivent la privilégier. Cela implique qu'ils comprennent dans quelle catégorie elle exerce son activité et quels sont ses points de similarité et de différence par rapport aux concurrents.

Pour y parvenir, il faut que le positionnement serve de fondement à tous les choix marketing (voir en illustration le cas 10.2). La communication joue bien évidemment un rôle essentiel, mais elle ne suffit pas ; le positionnement doit apparaître dans *l'ensemble du marketing-mix* :

- les produits eux-mêmes ;
- les services proposés ;
- le niveau des prix ;
- les modalités de distribution ;
- et bien sûr la communication.

La mise en œuvre du positionnement exige en général de rendre explicite l'appartenance à la catégorie avant d'insister sur les points de différence.

4.1. Expliciter l'appartenance à une catégorie

Le rattachement à la catégorie n'est pas toujours évident. Il arrive que les consommateurs sachent que la marque appartient à une catégorie donnée, mais ne soient pas convaincus de sa réelle pertinence dans cet univers concurrentiel. Ainsi, ils peuvent savoir que HP fabrique des appareils photo numériques, mais sans être sûrs qu'ils soient de la même qualité que ceux de Canon, Kodak ou Sony. Dans une telle situation, HP doit renforcer la perception de son appartenance à la catégorie.

Il existe trois manières d'affirmer son appartenance à une catégorie : communiquer sur les bénéfices classiques de la catégorie, se comparer aux marques reconnues de la catégorie (par exemple dans les communiqués de presse) et décrire explicitement les fonctionnalités ou les usages du produit.

4.2. Communiquer sur les points de similarité et de différence

Comme nous l'avons évoqué ci-dessus, une difficulté fréquente réside dans le fait que de nombreux attributs ou bénéfices fondant les similarités et les différences sont corrélés négativement. Si les clients évaluent positivement la marque sur un attribut donné, ils l'évaluent négativement sur un autre. Ainsi, il est très difficile pour un produit d'être à la fois considéré comme facile à utiliser et à la pointe de la technologie, pour un aliment d'être perçu comme allégé et bon…

Gore-Tex. Les produits Gore-Tex ont réussi à surmonter l'apparente contradiction entre un vêtement « qui respire » et qui soit imperméable, grâce aux avancées technologiques en matière textile. La marque rappelle toutefois le second attribut, perçu moins fortement par le marché, sur ses étiquettes et expose ses tests d'imperméabilité sur son site Internet.

Pour gérer la corrélation négative entre des attributs ou bénéfices, les entreprises peuvent adopter plusieurs approches : réaliser des campagnes marketing distinctes, dédiées chacune

à un axe ; faire appel à des personnalités ou à des lieux qui revêtent une image associée à un attribut, tout en tenant un discours sur le second ; convaincre les consommateurs que la contradiction qu'ils perçoivent entre deux points est erronée, voire que ceux-ci sont corrélés positivement. Ainsi, on pourra convaincre les consommateurs qu'un produit alimentaire positionné sur la gourmandise peut également être bon pour la santé, et même montrer que les deux vont de pair dans un positionnement centré sur la tradition.

10.2 Cas d'entreprise

EXKi, une enseigne de restauration rapide spécialiste des produits frais et naturels

Source illustration : © EXKi.

Avec 76 restaurants implantés dans six pays (Belgique, France, Pays-Bas, Luxembourg, Italie et États-Unis), cette enseigne belge propose une offre de restauration rapide de qualité qui a pour cœur de cible les femmes actives trentenaires attentives à ce qu'elles mangent. Son concept repose sur la naturalité et la santé : EXKi valorise les produits frais et l'alimentation biologique équilibrée tout en utilisant des emballages respectueux de l'environnement. Le positionnement répond à deux tendances majeures : la forte demande pour les produits de santé et le développement du *snacking*.

L'enseigne propose des recettes saines et équilibrées, préparées avec des ingrédients de qualité, naturels et frais. EXKi se refuse à utiliser des additifs et met en valeur la naturalité de ses produits. Ainsi, le pain est confectionné artisanalement sur pierre. Chaque mois, un légume de saison est mis à l'honneur, comme la carotte, le céleri ou la betterave. Pour chaque plat, EXKi communique le détail des ingrédients et les valeurs nutritionnelles. L'enseigne s'est associée au CIHIRA (Centre d'information et de recherche sur les intolérances et l'hygiène alimentaires) pour créer un système d'information nutritionnelle clair et rigoureux qui permet à chacun de se composer un repas équilibré.

En prenant le contrepied des schémas de représentation classiques de la restauration rapide, l'enseigne s'est efforcée de créer un environnement convivial, clair et apaisant. Les matériaux naturels tels que le bois brut sont privilégiés. La presse internationale est mise à disposition et l'ambiance sonore est étudiée pour procurer confort et repos aux clients.

Au-delà de son offre, l'enseigne a conçu un plan d'action intitulé « Re-think ! » qui l'aide à penser ses actions en matière de respect de l'environnement, de commerce équitable et de diversité au travail. Elle commercialise les produits labellisés Fairtrade Max Havelaar issus du commerce équitable et propose des actions solidaires visant à couper des légumes et préparer des soupes géantes pour les plus démunis. Elle a également intégré son programme de fidélité dans cette démarche en proposant la Green Card qui récompense les écogestes comme les déplacements à vélo, l'utilisation de couverts en bambou ou la réutilisation de sacs EXKi.

Sources : www.lefigaro.fr, 16 janvier 2015 ; *Les Echos*, 19 avril 2012, 2 mai 2011 ; *Stratégies Magazine*, 5 mars 2009 ; www.exki.com

4.3. Analyser la concurrence

Le positionnement est un engagement de long terme pour une organisation. Il n'est pas remis en cause constamment et se doit d'être pérenne. Il faut toutefois suivre en permanence son attrait pour le marché ainsi que la capacité de l'entreprise à tenir sa promesse et à maintenir ses points de différence. C'est ainsi qu'on peut repérer si le positionnement doit évoluer ou, dans quelques cas rares, changer.

Trois variables méritent une attention particulière lorsque l'on cherche à évaluer la menace que représentent les concurrents : la *part de marché*, la *part de top of mind* et la *part de préférence*, c'est-à-dire le pourcentage de consommateurs qui répond le nom de l'entreprise lorsqu'on lui demande la marque qu'il préférerait acheter.

Ces trois variables sont souvent liées entre elles, comme en atteste l'exemple du tableau 10.2 en prolongement du tableau 10.1. Dans ce cas, la société A voit sa position de leader s'effriter, en partie à cause d'une moindre préférence, probablement occasionnée par les ruptures de stock et la faiblesse de l'assistance technique évoquées autour du tableau précédent. La société B, au contraire, performante sur tous les plans, enregistre une progression régulière de son *top of mind*, de son score de préférence et de sa part de marché. Enfin, le concurrent C plafonne en part de marché et en *top of mind*, mais connaît une certaine désaffection de la clientèle, probablement due à la qualité de son produit et de ses prestations commerciales. On peut généraliser de la manière suivante : les entreprises qui progressent en *top of mind* et en préférence vont inévitablement gagner en part de marché et en rentabilité.

TABLEAU 10.2 Part de marché, notoriété et préférence

	Part de marché			Notoriété			Préférence		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Concurrent A	50 %	47 %	44 %	60 %	58 %	54 %	45 %	42 %	39 %
Concurrent B	30 %	34 %	37 %	30 %	31 %	35 %	44 %	47 %	53 %
Concurrent C	20 %	19 %	19 %	10 %	11 %	11 %	11 %	11 %	8 %

5. Les leviers du positionnement à la portée des PME

Les PME doivent construire leurs marques avec des ressources limitées. Pour autant, il existe de nombreuses *success stories* aussi diverses que celles de Babolat (voir cas 10.3), Caudalie, ou Michel et Augustin présenté à la fin de ce chapitre.

Lorsque les ressources sont limitées, il est particulièrement important de se concentrer sur quelques actions phares extrêmement cohérentes entre elles. La créativité est également fondamentale pour trouver de nouvelles manières de communiquer des idées novatrices sur les produits. Plus précisément, voici quelques facteurs de succès pour les PME.

- *Identifier un avantage irréfutable pour le produit ou le service.* Comme pour toute marque, les différences de performance constituent une clé de la réussite. Par exemple, Dropbox.com a réussi à s'imposer face à des concurrents majeurs (Microsoft) ou petits (Box) offrant aussi aux consommateurs un moyen de stocker des quantités massives de documents, photos, vidéos, et autres fichiers, grâce au caractère très pratique de son système basé sur un seul dossier « toujours à portée de main », c'est-à-dire disponible sur plusieurs machines[21].

10.3 **Cas d'entreprise**

Le positionnement de Babolat, l'équipementier expert du tennis

Source illustration : © Shutterstock / Leonard Zhukovsky.

Babolat est le plus ancien équipementier international du tennis, leader mondial des raquettes et des machines à corder. Depuis 1875, l'entreprise familiale produit des cordes pour raquettes en boyaux naturels, savoir-faire qui est longtemps resté sa principale spécialité. Elle s'est progressivement diversifiée dans l'équipement tennistique. En 1950, l'entreprise s'est rapprochée d'un fabricant de machines à corder avant de devenir le numéro 1 mondial des machines à corder. Elle s'est ensuite lancée sur le marché des raquettes en 1994, puis des chaussures de tennis en 2003. La marque est désormais présente dans plus de 15 000 magasins de par le monde. Un magasin sur deux est équipé de ses machines à corder. L'entreprise valorise son expertise et crée des relations privilégiées avec ses distributeurs en proposant des services de formation aux cordeurs ou axés sur la vente de raquettes.

Le budget de communication de Babolat représente environ 10 % de son chiffre d'affaires. Une grande partie est consacrée à la visibilité des joueurs. En effet, 300 joueurs sont sous contrat dont Rafael Nadal (depuis ses 12 ans) et Jo-Wilfried Tsonga, deux des dix meilleurs joueurs mondiaux. La marque a également accompagné des ambassadeurs prestigieux comme les Mousquetaires, Bjorn Borg, Yannick Noah ou Pete Sampras. L'autre partie du budget est dédiée aux partenariats signés avec les tournois de Roland-Garros et Wimbledon. La marque est le fournisseur officiel de chaussures, balles, cordages et raquettes de Roland-Garros.

Babolat est implantée dans 155 pays dont les États-Unis, son premier marché avec 34 M€, devant la France (28 M€), le Japon (13 M€) et l'Allemagne (8 M€). En matière de développement international, la marque s'attache à avoir une culture et une connaissance locales du terrain. Présente dans 20 000 clubs, elle est considérée comme américaine aux États-Unis ou allemande en Allemagne, sans renier ses origines françaises.

Les axes de développement sont désormais les autres sports de raquettes, comme le badminton. La pratique de ce sport en Asie est plus importante que celle du football en Europe. Même si cela ne représente encore que 5 % de son chiffre d'affaires, Babolat est désormais *ex aequo* avec le leader mondial de l'équipement du badminton, Yonex, sur le marché français.

Par ailleurs, la marque dédie 10 % de ses équipes à l'innovation. Elle a lancé en 2013 la première raquette connectée au monde, la Play Pure Drive. Équipée de capteurs, cette raquette permet aux joueurs, grâce à une application mobile, d'accéder à de nombreuses informations sur leur jeu : type de coups effectués, puissance de leur frappe, zone d'impact de la balle, durée effective et totale de jeu, énergie dispensée.

Babobat écoule chaque année 1,8 million de raquettes. Les deux raquettes de tennis les plus vendues dans le monde sont siglées Babolat, dont celle de Nadal, l'AeroPro Drive, vendue à plus de 800 000 exemplaires. Numéro 1 des ventes en France, aux États-Unis et au Japon, elle a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 147 millions d'euros.

Sources : www.lesechos.fr, 23 mai 2014, 15 mai 2013, 19 avril 2013 ; www.lemonde.fr, 12 avril 2013 ; www.lefigaro.fr, 7 février 2011 ; www.babolat.fr

- *Se concentrer sur la construction d'une ou deux marques fortes fondées sur une ou deux associations mentales* qui constitueront leurs points de différence. Ces associations doivent être renforcées en permanence par l'ensemble des opérations marketing. La cohérence est essentielle, comme en témoigne l'exemple de Michel et Augustin.
- *Encourager l'essai autant que possible*, grâce à des échantillons, des démonstrations produit, ou toute autre manière permettant d'engager le client à vivre l'expérience associée au produit. C'est ainsi que s'est construite la marque de smoothies Innocent à ses débuts.
- *Mettre en œuvre une stratégie digitale cohérente pour faire une marque « meilleure et plus grande »*. Un des avantages du web est de permettre aux PME d'être visibles auprès d'un large marché. Le marketing mobile peut jouer un rôle particulier pour les services de proximité.
- *Créer le buzz et une communauté de marque locale*. Parce que les PME doivent souvent s'appuyer sur le bouche à oreille pour établir leur positionnement, il convient de privilégier une communication fondée sur les relations publiques, le recours aux médias sociaux et le parrainage. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 5, la construction de communautés de marque constitue également un outil d'un bon rapport coût/efficacité pour renforcer la fidélité et attirer les prospects.

Mozilla Firefox. Le navigateur Internet indépendant parvient à concurrencer Microsoft et son Internet Explorer grâce à son groupe de 10 000 programmeurs volontaires qui travaillent sur ses codes *open source*. Il existe des communautés Mozilla dans le monde entier (par exemple au Brésil, en Indonésie ou au Ghana), qui réfléchissent et discutent sur la manière de faire progresser le navigateur. Le projet est de conserver des voies d'accès au web qui soient ouvertes, transparentes et interopérables : « Nous croyons que tous les habitants de cette planète doivent bénéficier de la puissance du web et avoir le contrôle de leur expérience en ligne […], en vue de bâtir un Internet meilleur. » En Europe, où les communautés sont les plus anciennes et les plus solides, il émerge aujourd'hui des communautés spécifiques, par exemple auprès des enseignants, des journalistes et des cinéastes, qui ne sont pas en rapport direct avec l'amélioration technique du navigateur, mais soutiennent la marque. Mozilla bénéficie maintenant d'un allié de taille, Bob Sutor, vice-président *open source* et GNU/Linux d'IBM, qui avoue sur son blog le préférer aux autres navigateurs car il est *open source*, personnalisable et innovant, et parce que son calendrier de développement est géré par une communauté qui n'obéit à aucune entité commerciale[22].

- *Bien intégrer les composantes de la marque.* Concrètement, il s'agit de maximiser la contribution de chaque composante afin de construire le capital marque à moindre coût. Il faut opter pour des composantes distinctives, mémorables et signifiantes. Un packaging novateur peut être un substitut à une campagne de publicité s'il attire l'attention vers le produit sur le point de vente. Les noms de marque créés à partir du nom des fondateurs, souvent adoptés par les PME, sont distinctifs mais souvent peu évocateurs, peu mémorisables et difficiles à prononcer ; il ne faut pas hésiter à explorer d'autres options, comme La Belle-Îloise.

Source illustration : Matthieu Raffard.

- *Générer autant d'associations secondaires que possible.* Pour ce faire, on s'associe avec des personnes, des lieux, des composantes et des objets qui génèrent des associations mentales et peuvent constituer un outil efficace pour construire le capital marque, notamment lorsqu'ils signalent de la qualité et de la crédibilité. Ainsi, la marque cosmétique Caudalie s'est fondée sur l'image de la vigne comme produit naturel à travers le concept de vinothérapie.

Résumé

1. Positionner un produit consiste à lui conférer une place déterminée dans l'esprit des clients visés. Pour ce faire, l'entreprise doit étudier ses clients actuels et potentiels, mais également ses concurrents.
2. Pour définir un positionnement, il faut d'abord identifier l'univers concurrentiel de référence en tenant compte des entreprises qui proposent des offres similaires, mais également des concurrents indirects qui répondent aux mêmes besoins par des produits et services de nature différente.
3. On détermine ensuite les points de différence et de similarité avec les autres marques de cet univers de référence. Les points de différence sont les bénéfices que les consommateurs associent fortement à la marque, qu'ils jugent positivement et dont ils pensent qu'ils ne pourraient pas les trouver au même degré chez un concurrent. Ils doivent être pertinents pour les clients, réalisables par l'entreprise et différenciateurs face aux concurrents.
4. Les points de similarité sont les associations mentales que la marque partage avec d'autres marques de son univers de référence. Ces associations peuvent être liées à la catégorie de produit, découler de certains points de différence de la marque ou nier les spécificités des concurrents.
5. Le choix du positionnement repose ensuite sur des axes de différenciation et s'appuie souvent sur une analyse par *mapping*. En outre, les émotions sont de plus en plus mobilisées.
6. Une fois le positionnement choisi, il faut l'énoncer avec soin. On peut parfois compléter cette approche par un mantra de marque et par du *story telling*. Il est ensuite essentiel de mettre en œuvre le positionnement en le traduisant dans chacune des décisions marketing.
7. Les PME construisent leur positionnement sur les mêmes principes que les grandes entreprises, mais leurs ressources limitées exigent qu'elles mobilisent des outils différents. Elles doivent concentrer leurs efforts sur une ou deux marques et définir leurs composantes dans une optique d'efficacité maximale. Le marketing digital, les associations secondaires, les communautés de marque et le buzz constituent des outils privilégiés pour les PME.

Activités

Discutez

Quelle est la meilleure manière de construire un positionnement ?

Les responsables marketing prônent différents types d'approches pour construire un positionnement. Certains privilégient les démarches structurées fondées sur les *mappings* de marque et l'analyse concurrentielle autour des points de similarité et de différence. D'autres préfèrent des approches fondées sur la narration et le *story telling*. Qu'en pensez-vous ? Quelle approche jugez-vous la plus pertinente dans l'univers de consommation actuel ?

Appliquez

Identifiez des attributs corrélés négativement dans l'esprit des consommateurs, du type bon marché *vs* de qualité, ou performant techniquement *vs* facile à utiliser. Analysez la stratégie adoptée par des marques positionnées sur l'un de ces deux attributs pour essayer de ne pas être dévalorisées sur le second.

Étude de cas

Michel et Augustin, les trublions du marketing alimentaire

Pour concurrencer les géants de l'agroalimentaire dans un marché saturé, la marque Michel et Augustin a choisi dès sa création en 2004 d'adopter un positionnement décalé. « Notre marque voit la vie en rose. Elle veut faire sourire les gens avec des produits gourmands, apporter un état d'esprit positif et humain », souligne Augustin Paluel-Marmont. Nommée d'après les prénoms de ses deux fondateurs, autoproclamés « les trublions du goût », la marque s'est imposée en proposant une offre haut de gamme, simple et de qualité à l'intention d'une clientèle urbaine en recherche de goût et d'authenticité.

Elle propose par exemple des sablés, des cookies au beurre (et non à l'huile), des yaourts avec une teneur en sucre inférieure à la concurrence. Réalisés à partir de produits naturels et sans conservateurs, ces produits cherchent à reproduire le goût des gourmandises d'antan. La marque opte pour des packagings atypiques, tels les grands pots de yaourt d'un kilo qui ont pour avantage de coûter moins cher que les packs de douze yaourts et de toucher une cible plus large, les pots pouvant se transformer en seau de plage pour l'été.

Mais Michel et Augustin s'attache avant tout à créer du lien avec ses consommateurs à travers un sentiment de proximité. D'abord grâce aux packagings de couleurs vives et aux dessins enfantins. Ses créateurs figurent sur le logo et n'hésitent pas à mettre en scène leur propre histoire : « 100 % vrais, les deux bonshommes toqués, c'est nous. Michel a deux plantes vertes, un vélo et plus grand-chose sur la tête. Augustin a une Kangoo bleue, quatre sièges bébés et une houppette. » Ces anecdotes donnent une tonalité familière et ludique à la marque, créant une forte connivence avec le consommateur. Les noms même des produits, « Petits sablés ronds et bons » ou « Vache à boire », contribuent à renforcer ce lien.

Source illustration : Michel & Augustin.

Ensuite, la marque s'appuie sur un marketing tribal nourri par des événements relayés sur son site Internet et sa page Facebook. Elle organise annuellement une nuit à la belle étoile dans des parcs de Boulogne et de Bordeaux qui rassemble plusieurs centaines de clients. Chaque mois, des événements portes ouvertes se tiennent à la Bananeraie, nom de son siège social parisien, dont le concept a été décliné à Lyon et New York : ils permettent aux consommateurs de nouer un lien direct avec les produits, avec leurs fondateurs et avec des invités de marque comme le mathématicien Cédric Villani ou le spécialiste des macarons Pierre Hermé. Ces événements sont également une source de feed-back sur l'identité de marque et un moyen de procéder à des tests consommateurs en direct.

La marque a gagné l'adhésion des consommateurs malgré des investissements médias très faibles. Cependant, en dépit d'un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros et d'une croissance de près de 30 %, elle pèse encore peu en termes de part de marché. Son produit phare, les « Vache à boire », représente 5 % d'un marché dominé par Yop de Yoplait. Ses petits carrés de chocolat représentent 8 % des volumes du leader Mikado.

Forte de 100 références dans cinq catégories de produits (biscuits sucrés, apéritifs, desserts frais, yaourts et snacks), Michel et Augustin est présente en grande distribution, dans le segment du hors-domicile (boulangeries, distributeurs automatiques) ainsi que dans des magasins plus sélectifs comme la Grande Épicerie de Paris. La marque cherche à élargir sa distribution pour mieux s'implanter dans les dix plus grandes villes françaises. Elle explore également d'autres catégories comme les jus de fruits, avec le lancement des citronnades en 2014.

Le concept a conquis l'international puisque la marque est déjà présente en Belgique, en Suisse, au Japon, en Russie et au Royaume-Uni. Elle vient d'être relancée aux États-Unis, après une première tentative avortée.

Comme on peut le lire sur une boîte de sablés : « Schmilblick : montrer qu'il est encore possible de créer une entreprise en partant de rien et en clouant le bec à toutes les personnes qui vous susurrent à l'oreille : "Arrêtez tout tout de suite, vous n'avez aucune chance face aux monstres de l'alimentaire. Vous êtes malades". »

Sources : www.lsa.fr, 17 décembre, 2014, 8 juillet 2013 ; www.lefigaro.fr, 2 mai 2014 ; www.lesechos.fr, 12 septembre 2013 ; www.lemonde.fr, 9 juillet 2013 ; www.emarketing.fr, 8 juillet 2013 ; *Le Figaro*, 28 avril 2011 ; *Le Point*, 25 novembre 2010 ; *Les Echos*, 19 juillet 2010 ; www.micheletaugustin.com

Questions

1. **Définissez l'environnement concurrentiel de référence dans lequel s'inscrit Michel et Augustin.**
2. **Énoncez le positionnement de la marque en analysant les points de similarité et de différence avec ses concurrents.**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'intention de Michel et Augustin pour renforcer son succès et l'installer durablement dans le temps ?**

Chapitre 11

Développer le capital marque

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'une marque et comment la piloter ?
- Qu'est-ce que le capital marque ?
- Comment peut-on le construire, le mesurer et le gérer ?
- Comment définit-on une stratégie de marque ?

La marque est un élément absolument essentiel de la stratégie marketing, qu'il convient de piloter avec un soin tout particulier. Elle constitue également un actif immatériel majeur des entreprises, associé à une valeur financière. Piloter une marque exige une planification précise, un engagement de long terme et un marketing créatif.

Source illustration : © Citroën Communication/J.B. Le Mal.

DS Citroën. Alors que Citroën souhaitait se repositionner sur le segment des voitures haut de gamme, la marque apparut comme un potentiel frein à l'achat. Elle a donc créé une ligne premium en faisant renaître le nom de la mythique automobile DS. Il s'agissait de capitaliser sur la nostalgie générée par le passé prestigieux de ce véhicule vendu à plus d'un million d'exemplaires entre 1955 et 1975. Symbole des Trente Glorieuses, voiture officielle de la présidence de la République sous le Général de Gaulle, elle est un objet culte, photographié par les plus grands tels que Henri Cartier-Bresson ou Helmut Newton, qui alimente toujours les ventes aux enchères de voitures d'exception. Créée en 2010, la ligne haut de gamme DS, qui signifie désormais « *Different Spirit* », a été déclinée en trois véhicules. Un an après son lancement, la DS3 était numéro 1 des ventes de la catégorie des petites berlines premium en France et en Belgique. Alors que le nom Citroën reste accolé à la marque DS en Europe, celle-ci est devenue une marque à part entière en Chine où elle se distingue par une identité stylistique forte, représentant le haut de gamme automobile français. La marque bénéficie également d'une distribution dédiée avec 58 DS Salons et 100 DS Stores qui mettent en scène l'univers des DS et ses différents modèles. Avec plus de 500 000 exemplaires vendus depuis son lancement, la marque DS est un succès commercial mondial[1].

On identifie quatre étapes distinctes dans la gestion des marques : la définition de leur positionnement, la planification et la mise en œuvre de leur marketing, la mesure de leur performance et le développement de leur valeur. Le chapitre 10 a été consacré au positionnement, tandis que les autres thématiques sont traitées dans ce chapitre-ci[2]. Le chapitre 12, quant à lui, met en évidence la manière dont ces problématiques s'intègrent dans l'environnement concurrentiel.

1. Comment fonctionnent les marques ?

La stratégie de marque constitue l'une des priorités actuelles des politiques marketing. Des marques telles qu'Apple, Louis Vuitton ou Nike permettent aux entreprises de favoriser la fidélité des clients et de se différencier des concurrents. Avant d'examiner les différents sujets liés à la marque, une définition s'impose :

Une ***marque*** est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services et à les différencier des concurrents »[3].

La notion de marque recouvre des activités extrêmement hétérogènes, depuis les biens tangibles (shampooings Mixa, voitures Renault, yaourts Danone), les services (Air France, Société Générale, Club Med), les magasins (Carrefour, Résonances), jusqu'aux lieux[4] (Toulouse, l'Australie) ou aux organisations (l'Unicef, le Real Madrid ou Médecins sans Frontières). Certaines marques particulièrement prisées aujourd'hui ont émergé en ligne.

> **INSTAGRAM.** Lancée en octobre 2010 par deux diplômés de Stanford, Instagram est une application de partage de photos qui utilise des filtres pour retravailler les photos prises avec des smartphones et leur donner un rendu plus professionnel. Elles peuvent être facilement téléchargées et partagées sur de multiples plateformes. Ce service de qualité a permis à la marque d'attirer rapidement plus de 100 millions d'utilisateurs, y compris de grandes marques comme Nike, MTV, Starbucks, Burberry et Gucci. Le nom Instagram a été choisi car il combine les notions d'instantanéité et de connexion faisant référence aux mots « instant » et « télégramme ». Son succès a conduit à son rachat par Facebook en avril 2012 pour près d'un milliard de dollars[5].

1.1. Les différents rôles de la marque

La marque différencie un bien ou un service des autres offres répondant au même besoin. Les différences peuvent être fonctionnelles et rationnelles, c'est-à-dire liées à la performance du produit, ou symboliques et émotionnelles, c'est-à-dire fondées sur ce que la marque représente et incarne. Elle joue donc un rôle clé auprès des clients, en leur servant de repère, et auprès des entreprises pour lesquelles elle constitue un outil stratégique.

a) Le rôle de la marque pour les consommateurs

La marque est une promesse entre l'entreprise et le client : l'entreprise s'engage à fournir une expérience prévisible et positive et un ensemble de bénéfices associés au bien ou au service. C'est pourquoi on parle de *contrat de marque*. La marque constitue donc une garantie et une source de confiance car elle représente un engagement public associé à un certain niveau de qualité (voir l'exemple de Dandoy dans le cas 11.1).

La présence de la marque influence la manière dont les clients perçoivent les produits[6]. Ils connaissent les marques à travers leurs expériences de consommation passées et à travers

les campagnes marketing qu'ils ont observées, et identifient lesquelles répondent à leurs attentes. Ainsi, la marque simplifie les processus de choix, réduit le risque perçu et favorise la fidélité[7].

La marque revêt également une signification personnelle pour les consommateurs. Elle peut devenir une part importante de leur identité[8]. Elle exprime parfois qui l'on est et qui l'on aimerait être. Pour certains consommateurs, elle prend des caractéristiques presque humaines[9].

Une marque a donc un contenu symbolique et figuratif complexe, que l'on peut analyser à travers les outils de la sémiotique (voir zoom). Les relations à la marque, comme tout type de relation, ne sont toutefois pas gravées dans le marbre. Les responsables marketing doivent donc être sensibles à tous les mots et toutes les actions qui peuvent renforcer ou affaiblir les liens avec la marque[10].

b) Le rôle de la marque pour les entreprises

Pour les entreprises, la marque offre une garantie légale qui protège contre la copie. Les noms des marques sont déposés par zones géographiques et par catégories de produits, empêchant d'autres entreprises du même secteur de les réutiliser. Les logos et les emballages sont également protégés. Ces différents éléments relèvent du droit de la propriété intellectuelle et permettent à l'entreprise d'investir dans sa marque et d'en faire un *actif immatériel*.

11.1 Cas d'entreprise

Dandoy, de la biscuiterie familiale à la marque de prestige

Fondée en 1829 par Jean-Baptiste Dandoy, cette marque familiale de biscuiterie belge est une icône bruxelloise. Depuis près de deux siècles, elle capitalise sur la mise en valeur de son savoir-faire artisanal et le maintien de la tradition familiale et bruxelloise.

Elle s'attache à élaborer des recettes issues du patrimoine belge telles que les célèbres Speculoos. Son processus de production, bien que modernisé, est resté artisanal. Ses biscuits sont confectionnés à partir d'ingrédients naturels de première qualité et de recettes développées par ses pâtissiers et transmises de génération en génération.

Alors que la marque compta Charles Baudelaire parmi ses clients et bénéficiait d'une grande renommée au début du XXe siècle, elle a réussi à se renouveler au début des années 1960 en capitalisant sur ses valeurs de qualité et d'artisanat. Elle a ainsi revisité et réintroduit des éléments incontournables de la gastronomie bruxelloise, tels que la célèbre gaufre. Elle a également ouvert une boutique au cœur du patrimoine historique de la capitale belge, entre la Grand-Place et le Manneken Pis, où les clients peuvent à la fois découvrir et déguster les produits, grâce à la création d'un salon de thé.

Cette mise en valeur permanente de la qualité de ses produits, associée à un savoir-faire reconnu, a valu à la marque d'être intégrée au « Brussel Exclusive Labels » qui regroupe les marques de prestige de la capitale belge. Dandoy détient désormais sept boutiques en Belgique et une à Tokyo. Elle s'est également implantée, à l'aide de distributeurs soigneusement sélectionnés, en France, en Suisse, au Luxembourg, au Royaume-Uni, aux États-Unis et à Hong Kong.

Source illustration : Pierre-Nicolas Schwab.

Source : www.maisondandoy.com

zoom

La sémiotique comme outil de décryptage des marques et des récits de marque

Un produit ou un lieu sont investis de valeurs qui dépassent leur seule fonction : porteurs d'une histoire et d'un projet, ils véhiculent un ensemble de significations que le marketing tâche d'enrichir et de valoriser. Dans ce contexte, la sémiotique permet de décrypter le sens produit par les marques. Elle étudie notamment la façon dont les individus manipulent, produisent et interprètent des objets de signification, étant entendu que tout objet culturel et social – une marque, par exemple – est susceptible d'être un objet de sens.

L'un des postulats essentiels de la sémiotique est que le sens n'advient que dans la différence. Le rôle du sémioticien consiste donc à mettre en lumière les différences significatives permettant de décrire et de comprendre un objet de sens et les médiations sociales qui en découlent. En d'autres termes, la sémiotique permet de décoder les oppositions idéologiques entre marques d'un même marché, ou encore les différences de positionnement.

Comme l'expliquent Benoît Heilbrunn et Claire Courtois, l'intérêt de la sémiotique peut se comprendre à différents niveaux, apportant des réponses à des questions aussi diverses que :

- Quel est l'objet de valeur en jeu dans un produit ou un espace commercial ? Que propose-t-on ? Quel est le bénéfice consommateur ?
- Quels sont les éléments intangibles qui vont permettre de construire un imaginaire de marque et donc créer de la valeur ?
- Quels éléments matériels permettront de transcrire de façon tangible ce positionnement, en déployant des identifiants de marque qui soient spécifiques, visibles et attribuables ?
- Quels sont les récits ou narrations qui permettent de construire ou de soutenir un positionnement de marque ?

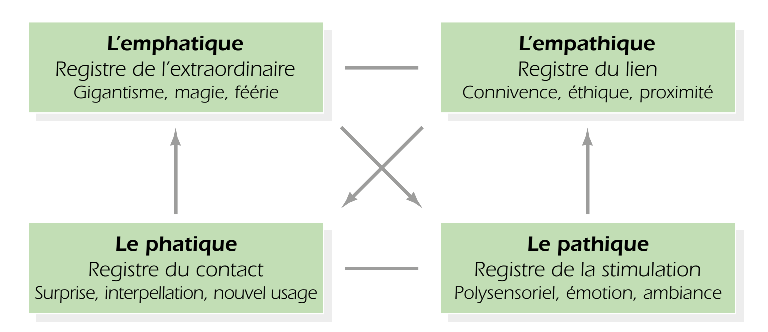
Tout objet manipulé par le marketing (produit, packaging, logo, marque) apparaît comme un système fondamentalement symbolique, qui relie des éléments tangibles, les signes – un style graphique, un code chromatique, des matières – à des éléments intangibles – valeurs, compétences, style de vie, etc. Ce processus de sémantisation renvoie à l'interdépendance de deux niveaux appelés plan de l'expression (sens) et plan du contenu (signes). La cohérence et l'efficacité de cette association permettront de constituer de façon durable et efficace le territoire mental de la marque dans l'esprit des consommateurs. Par exemple, la fonction symbolique d'une marque fonctionne à plein lorsque les consommateurs associent spontanément les couleurs rouge et blanc et un cow-boy arpentant les espaces vierges américains, à des valeurs – et donc des principes immatériels – telles que l'aventure, la liberté et la virilité. La clé de voûte de ce système est le récit : c'est l'étape qui transforme des éléments de contenu en éléments d'expression. Ainsi, la force de Marlboro est de faire tenir ensemble ses codes et ses valeurs grâce à un récit, celui de la conquête de l'Ouest, qui est à la fois un mythe fondateur de la culture américaine et une métaphore de la capacité offerte au consommateur de transgresser ses propres limites.

Une marque ne peut remplir sa fonction symbolique qu'à partir du moment où elle se dote d'un récit efficace. Un récit est un processus temporel qui vise à la résolution d'un problème initial. Tout récit requiert donc un engagement à résoudre le problème en jeu ; bref, un *contrat*. De même que James Bond est mandaté pour sauver le monde, les marques n'ont de légitimité qu'à la mesure de leur capacité à résoudre les problèmes que les consommateurs leur confient : nettoyer le linge, préparer les repas, transporter les individus, les rendre séduisants, etc. Grâce à l'analyse des processus narratifs, la sémiotique aide à comprendre comment se construit le sens grâce au schéma narratif qui, après l'annonce d'une intrigue originelle, enchaîne les phases de contrat, de compétence, de performance et de sanction correspondant aux bénéfices qu'en retire le consommateur.

De fait, le récit suppose la quête d'un objet de valeur. Tandis que le responsable marketing se concentrera volontiers sur des bénéfices, le sémioticien tâchera de mettre à jour une typologie possible des objets de valeur : s'amuser, se distraire, se plonger dans un univers culturel. La sémiotique permet de faire apparaître des catégories de sens, ce qui aide notamment à comprendre les modes de valorisation des biens marchands, en distinguant notamment des valeurs d'usage (la praticité, le rapport qualité-prix, la sécurité, le confort) et des valeurs de vie (l'aventure, la liberté, le lien social, le respect de l'environnement).

Pour ce faire, la méthodologie du carré sémiotique permet de distinguer quatre registres d'expérience valorisant un objet ou un service. Il peut s'agir de glorifier le produit ou le lieu par une rhétorique *emphatique* recourant au registre de l'extraordinaire (tels les Nike Towns qui s'érigent en temples dédiés à la glorification de la marque). Il est également pos-

sible de jouer sur la corde de l'*empathique*, en insistant sur la thématique du lien, de la connivence et de la proximité, comme le font les marques Herta, Bonne Maman, ou encore Casino qui affirme « Mon épicier est un type formidable » sur la devanture de ses commerces de proximité. À l'inverse, le *phatique* est un mode de valorisation de l'expérience qui met en avant le contact, l'interpellation, l'accroche immédiate, et est emblématisé par la mise en scène des rayons d'hypermarchés (lumières douces sur les fruits et légumes, animations temporaires). Enfin, le marketing manque rarement d'investir le registre *pathique* en insistant sur le caractère polysensoriel, émotionnel et esthétique du produit ou du lieu, comme le fait notamment l'enseigne Nature et Découvertes.



Sources : d'après Jean-Jacques Boutaud, *Sémiotique ouverte. Itinéraires sémiotiques en communication*, Paris : Hermes Sciences Publications, 2007. Cet encadré a été rédigé par Claire Courtois et Benoît Heilbrunn ; pour approfondir, voir Jean-Marie Floch, *Sous les signes les stratégies. Sémiotique, marketing et communication*, Paris : PUF, 1990 ; Benoît Heilbrunn et Patrick Hetzel, « La pensée bricoleuse ou le bonheur des signes. Ce que le marketing doit à Jean-Marie Floch », *Décisions Marketing*, n° 29, 2003, p. 19-23.

La fidélité à la marque stabilise la demande adressée à l'entreprise et crée des barrières à l'entrée. Alors que les concurrents peuvent copier les processus de fabrication et le design des produits, il est beaucoup plus difficile de s'approprier les impressions durables laissées aux clients par des années d'expériences vécues avec les produits de la marque et générées par ses campagnes marketing. En ce sens, la marque constitue un moyen puissant pour sécuriser un avantage concurrentiel.

La marque constitue un signal de qualité. Les clients sont parfois prêts à payer plus cher pour un produit de marque. Dans une expérimentation réalisée aux États-Unis, des enfants d'écoles maternelles jugèrent meilleurs les produits McDonald's lorsqu'ils étaient emballés dans des paquets à l'effigie de la marque plutôt que dans des emballages neutres, sans marque[11]. On observe aussi des phénomènes similaires chez les adultes sur diverses marques.

Tous ces phénomènes expliquent que les marques garantissent certains niveaux de revenus à leurs propriétaires. C'est pourquoi elles sont rachetées et vendues par les groupes industriels et financiers, leur prix étant déterminé par les profits qu'elles génèrent et par la difficulté à créer des marques nouvelles. Les financiers considèrent que les marques stimulent le chiffre d'affaires et la rentabilité, ce qui crée de la valeur pour l'actionnaire[12].

1.2. La promesse de marque

La stratégie de marque vise à conférer une identité particulière aux produits qu'elle porte. Toute entreprise doit donc élaborer une *promesse de marque*, qui correspond à ce qu'elle doit être et doit permettre à ses clients. La réussite de la stratégie repose ensuite sur la

Les avantages des marques fortes

- Forte performance perçue des produits.
- Forte fidélité des clients.
- Faible vulnérabilité aux opérations marketing des concurrents.
- Faible vulnérabilité en situation de crise.
- Marges accrues.
- Faible diminution de la demande en cas de hausse des prix.
- Forte augmentation de la demande en cas de baisse des prix.
- Meilleure coopération avec les distributeurs
- Forte efficacité de la communication.
- Possibilité d'accorder des licences.
- Opportunités d'extension de marque.
- Meilleure capacité à recruter et à garder les employés.
- Valorisation par les marchés financiers.

capacité de l'entreprise à faire percevoir cette promesse à la cible visée, puis à la tenir dans le cadre de l'expérience vécue par le client. Ne pas respecter la promesse de marque peut affecter la marque.

> **TED.** Fondées en 1984, les conférences TED (*Technology, Entertainment and Design*) ont rapidement acquis leurs lettres de noblesse dans le monde entier pour leur contenu stimulant et novateur. Elles ont permis à chacun d'organiser et d'accueillir des événements locaux intitulés TEDx, mais en raison du peu de contrôles dont elles faisaient l'objet, des milliers d'événements de qualité hétérogène sont apparus de par le monde, générant des interrogations sur la perte de contrôle de la marque et le non-respect de la promesse associée au nom TED[13].

En réalité, on peut articuler le concept de marque autour de sept pôles :

- *Un ensemble d'attributs.* Une marque évoque des caractéristiques qui lui sont attachées. Mercedes, c'est solide, cher, durable, etc.
- *Des bénéfices clients*, fonctionnels ou émotionnels, qui traduisent ce que les attributs apportent au consommateur. Ainsi, la solidité signifie : « Je suis en sécurité en cas d'accident. »
- *Un ensemble de valeurs.* Mercedes, c'est la performance, le prestige, la tradition.
- *Une culture.* La marque traduit la culture de l'entreprise et, parfois, du pays dont elle émane. Le fait que l'entreprise Mercedes est allemande est essentiel dans son identité.
- *Une personnalité* (voir chapitre 6). La marque projette certains traits de caractère[14]. Mercedes évoque la fiabilité. Dans les eaux minérales, Evian a une personnalité axée sur la séduction, la discrétion et l'originalité, tandis que Vittel est plus créative et conviviale.
- *Un profil d'utilisateur.* La marque évoque un profil d'utilisateur type, par exemple un homme d'affaires d'une cinquantaine d'années pour Mercedes.
- *Une expérience vécue* par les clients au contact direct de la marque, qui représente une source essentielle pour la construction de son image. La part croissante de cette dimension correspond à ce que l'on appelle aujourd'hui le *marketing expérientiel* (voir zoom et application au cas Abercrombie & Fitch dans le cas 11.2).

zoom Le marketing expérientiel au service des marques

L'expérience vécue par les clients lors de leurs contacts avec les marques est essentielle pour construire leur image. Elle recoupe à la fois l'expérience d'achat sur les points de vente, l'expérience d'usage et les expériences indirectes liées aux contacts avec le produit marqué (exposition aux communications, présence de la marque dans des films, bouche à oreille, etc.). Nous sommes aujourd'hui dans une « économie de l'expérience » dans laquelle les marques organisent des moments mémorables pour leurs clients. C'est ce que font des marques comme Disney, Abercrombie & Fitch, Absolut Vodka ou Harley-Davidson.

Les services, par définition, offrent une expérience puisqu'on les consomme sur le lieu de prestation. C'est le cas des salons de coiffure, des parcs d'attractions ou des restaurants. Comme le montrent Christèle Camelis et Sylvie Llosa, « l'expérience de service représente pour le client une tranche de vie dédiée à la consommation durant laquelle il agit et interagit dans un univers contrôlé par l'entreprise ». Cette expérience revêt cinq dimensions : sensorielle (odeur et musique sur le lieu de service), émotionnelle (émotions ressenties pendant l'expérience), comportementale (actions réalisées comme faire la queue dans un parc d'attractions ou pousser son Caddie dans un magasin), cognitive (raisonnements, pensées, réflexions développées par le consommateur pendant l'expérience) et sociale (interactions avec d'autres clients).

Même au-delà des services, de plus en plus de fabricants de biens tangibles valorisent un vécu de consommation. Ainsi, Nespresso met en scène le plaisir de boire son café dans ses communications, ses boutiques et à travers ses accessoires. D'autres développent des lieux de distribution qui incarnent l'expérience proposée par la marque, à l'instar des boutiques Häagen-Dazs, des Apple Stores ou des Niketowns, où les produits sont mis en scène et où l'achat s'apparente à un moment de loisir. Certaines entreprises permettent de visiter leur usine ou leur siège social. La marque de riz biologique Heureuse Camargue fait visiter son usine, à côté de laquelle elle a ouvert un musée du riz et un restaurant où l'on peut déguster ses produits. Une autre pratique consiste à organiser des fêtes de marque, comme Ducati et ses nombreux événements regroupant les adeptes de ses motos. Enfin, certains sites Internet, comme celui de Nutella, sont conçus pour permettre de vivre une expérience virtuelle de la marque.

La dimension expérientielle joue aujourd'hui un rôle essentiel dans la construction de l'image de la marque, et constitue un facteur de différenciation majeur qui peut s'appuyer sur le produit, le prix, la communication, la distribution et sur le changement du cadre de participation du consommateur. Plus ce dernier vit d'expériences directes et intenses avec la marque, plus l'image se construit et se renforce. En réalité, la force et la richesse de l'image de la marque dépendent à la fois du nombre et du contenu des expériences vécues : c'est ce que Camelis et Llosa appellent « l'intensité expérientielle ». En outre, la première expérience avec la marque est centrale dans le processus de formation de l'image : elle est à l'origine des deux tiers de la force des associations mentales à la marque créées par l'expérience. Quant à la communication, si elle influence la force de l'image, son rôle diminue avec le nombre d'expériences vécues.

Pour construire une expérience, une marque doit suivre cinq étapes :

1. *Analyser l'univers expérientiel du consommateur* en étudiant le contexte socioculturel dans lequel s'inscrit la consommation.
2. *Construire une plateforme d'expérience* en définissant le type d'expérience que la marque pourrait proposer (« quoi »), la proposition de valeur associée (« pourquoi ») et la thématique à mettre en avant (« comment »).
3. *Concevoir l'expérience de marque* avec les différents outils à disposition de la marque et, pour les services, penser le service en fonction de l'expérience client.
4. *Structurer l'interface avec le client* de manière dynamique et interactive, que ce soit en face à face, en magasin, pendant la prestation, lors d'événements ou sur le site Internet, et assurer la constance de l'intensité de l'expérience dans le temps et dans l'espace (sur les différents points de vente ou de service).
5. *Réaliser des innovations permanentes* de manière à affiner l'expérience et à la renouveler régulièrement, tout en communiquant sur l'expérience offerte avant et après la consommation.

Sources : Claire Roederer, « Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience », *Décisions Marketing*, n° 67, 2012, p. 63-74 ; Christèle Camelis et Sylvie Llosa, « Intégrer l'expérience dans la gestion de l'image de la marque de service », *Décisions Marketing*, n° 61, 2011, p. 11-22 ; Antonella Caru et Bernard Cova, « Expériences de marque : comment favoriser l'immersion du consommateur ? », *Décisions Marketing*, n° 41, 2006, p. 43-52 ; Joseph Pine et James Gilmore, *The Experience Economy: Work is Theatre and Business a Stage*, Cambridge : Harvard University Press, 1999.

11.2 Cas d'entreprise

Abercrombie & Fitch, quand une marque expérientielle et iconique perd de son attrait

Source illustration : © Gamma / R.Stonehouse / Camerapress.

Créée en 1892, l'enseigne américaine de vêtements *casual* et *sportswear* Abercrombie & Fitch se distingue par sa stratégie particulière fondée sur le marketing expérientiel.

Cette marque s'est fait connaître dès ses débuts grâce aux célébrités qui la portaient, telles que Greta Garbo, Clark Gable ou Ernest Hemingway, mais c'est avec l'aviateur Charles Lindbergh qu'elle acquiert une véritable image d'« aventure ». En 1988, l'enseigne est rachetée par Limited Brands, groupe de distribution spécialisé dans le développement de concepts commerciaux originaux et expérientiels, comme Victoria's Secret.

Face à la concurrence intense qui caractérise le secteur de l'habillement, le groupe choisit de redynamiser le territoire de la marque en développant le concept de « tribu de marque ». Il capitalise sur les éléments du patrimoine historique des magasins A&F (bois, style Nouvelle-Angleterre, espaces cosy…) et définit un nouveau positionnement fondé sur l'exacerbation de la séduction et de la sensualité et ciblant principalement les adolescents et les jeunes adultes, hommes et femmes.

Comme le montrent Jean-François Lemoine et Olivier Badot, les magasins sont conçus comme de véritables attractions qui proposent un parcours client ritualisé. La première étape repose sur l'apparence extérieure des magasins, difficilement remarquables, distingués par une plaque discrète. La deuxième étape passe par le sas d'entrée où les clients sont entourés d'éphèbes torse nu avec lesquels ils peuvent se faire photographier. La troisième étape repose sur l'intérieur du magasin où les sens sont exacerbés : l'obscurité domine, une fragrance extrême est diffusée et l'ouïe est saturée de musique techno entêtante. Cette mise en situation surstimule les émotions du client, ce qui contribue à le désinhiber, favorisant les comportements d'achat impulsif. La dernière étape de ce parcours prend place à la sortie du point de vente grâce à l'exhibition des sacs ou des produits marqués A&F. À cela s'ajoute l'érotisation du personnel : les vendeurs sont recrutés sur leur physique, et leur rôle n'est pas tant de générer des ventes que de contribuer à l'atmosphère festive et désinhibante du lieu. Ils se laissent prendre en photo, toucher, voire dansent ou jouent entre eux. Cela permet de privilégier le lieu et la relation non marchande aux produits et au discours marchand, un des principes de base du marketing tribal.

Bien que symbole du branché et du décalé dans les années 2000, le concept a vieilli et semble aujourd'hui s'essouffler. Plusieurs polémiques ont entaché la réputation de l'enseigne qui habille « les gens cools, beaux et qui ont les moyens ». Des catalogues sexuellement suggestifs ont déclenché la colère d'une partie de la population américaine avant d'être retirés en 2000. En 2004, la marque est accusée de discrimination à l'embauche, favorisant le recrutement de personnes blanches répondant à des canons esthétiques spécifiques. Elle est également décriée pour avoir décidé de ne plus commercialiser de vêtements pour femmes au-delà de la taille 40 (XL) ; puis, en 2010, pour avoir lancé une ligne extra-mince XXXS, soit la même taille que la jupe d'une fillette de 8 ans. Parallèlement au sentiment de lassitude véhiculé par ces polémiques, la marque s'est banalisée, avec notamment un manque de renouvellement des collections qui a contribué à l'éloigner de son cœur de cible, les adolescents et jeunes branchés. La crise économique a également conduit à une chute de fréquentation des magasins au profit d'enseignes créatives mais plus abordables comme Uniqlo, Zara ou H&M. Cela a entraîné la fermeture de 180 magasins entre 2005 et 2012.

Sources : www.lepoint.fr, 12 novembre 2014 ; www.lemonde.fr, 7 novembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 7 juillet 2014, 23 août 2013 ; Jean-François Lemoine et Olivier Badot, « Gestion tribale de la marque et distribution spécialisée : le cas Abercrombie & Fitch », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008, p. 9-18 ; www.abercrombie.com

La marque suscite des *associations mentales* chez les clients. Les valeurs, la culture, la personnalité de la marque, le profil de ses utilisateurs et l'expérience promise déterminent ces associations mentales. Elles expliquent qu'un consommateur puisse souhaiter posséder une marque pour elle-même, indépendamment des qualités fonctionnelles de ses produits, comme les chaussures Nike portées par des adolescents qui ne pratiquent aucun sport. Les significations symboliques permettent également d'utiliser la marque pour de nouvelles catégories de produits éloignées de celles qu'elle a l'habitude de couvrir, mais cohérentes avec sa personnalité ou son profil d'utilisateur.

2. Le capital marque

Le ***capital marque*** est la valeur apportée par la marque aux produits et services qu'elle couvre.

Cette valeur dépend des pensées, des sentiments et des actions des clients par rapport à la marque, ainsi que des prix de ses produits, de sa part de marché et de sa rentabilité.

Apple. L'entreprise a réussi à créer un attachement exceptionnel et une fidélité très élevée à sa marque en respectant la mission définie par son fondateur, Steve Jobs : « Créer des objets magnifiques qui changent la vie des gens. » Apple a construit son identité autours de critères tels que le design, la qualité, la simplicité et la convivialité. Son logo, la pomme croquée, fait référence à Newton, à l'innovation, mais aussi au fruit défendu. La marque adopte les codes des grandes marques de luxe pour susciter le désir. Les produits innovants d'Apple, l'iMac, l'iPod, l'iPhone et l'iPad, associent un design fonctionnel et intuitif, une apparence attractive et le recours à des matériaux nobles (le verre et l'aluminium brossé). Leur présentation dans des écrins s'inspire des codes de l'horlogerie et de la bijouterie. Les Apple Stores sont vecteurs de l'identité de marque avec un mobilier soigné, des produits mis en valeur et du personnel disponible. De nombreux fans de la marque la promeuvent sur le web et ailleurs. L'entreprise a ouvert plus de 420 magasins dans le monde pour incarner l'expérience proposée et permettre aux clients de voir et de toucher les produits. On évalue aujourd'hui ce capital marque à 119 milliards de dollars[15].

Source illustration : © Shutterstock / Pressure UA.

Les responsables marketing et les chercheurs utilisent plusieurs approches pour évaluer le capital marque[16]. Celles fondées sur les clients, auxquelles nous nous intéressons plus spécifiquement ici, considèrent que la portée d'une marque est déterminée par la manière dont les clients la perçoivent[17].

On définit le ***capital marque fondé sur le client*** comme la différence provoquée par la connaissance de la marque dans la manière dont les consommateurs réagissent au produit et à son marketing[18].

On considère qu'une marque a un capital positif lorsque les clients réagissent plus favorablement au produit et à son marketing une fois qu'ils ont identifié la marque[19]. À l'inverse,

ce capital est négatif si la réaction des consommateurs est moins favorable lorsqu'ils connaissent la marque. Cette définition intègre trois composantes.

1. On analyse ici la différence de réaction des consommateurs. Si la connaissance de la marque ne provoque aucune différence, alors la marque s'apparente à une version générique du produit.
2. Cette différence de réaction provient de la connaissance de la marque par les consommateurs. On s'intéresse donc à l'ensemble des pensées, sentiments, images, expériences, croyances qui lui sont associés. Les marques doivent tenter de provoquer des associations mentales fortes, favorables et spécifiques dans l'esprit des clients, tel que l'a réussi Volvo (autour de la sécurité) ou L'Oréal Paris (autour de l'innovation).
3. La différence de réaction des consommateurs se traduit dans leurs préférences et leurs comportements face à la marque.

2.1. Analyser le capital marque

Le capital marque dépend à la fois de la notoriété et de l'image de la marque.

La ***notoriété d'une marque*** mesure la part des consommateurs qui la connaissent. On peut l'évaluer de trois manières : repérer si les clients la citent spontanément lorsque l'on énonce la catégorie de produit, soit en premier (***notoriété top-of-mind***), soit parmi la liste des marques citées (***notoriété spontanée***), ou nommer la marque et leur demander s'ils la connaissent (***notoriété assistée***).

L'image de la marque est l'ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire.

Une marque est d'autant plus forte que (1) un nombre important de consommateurs la connaissent (*notoriété*) et s'en souviennent au moment du choix (*attention à la marque*), et que (2) ces consommateurs génèrent des *associations mentales* à la marque fortes, nombreuses, spécifiques et positives. Ces associations influenceront la manière dont les consommateurs réagiront à son marketing et dont ils percevront la performance de ses produits.

En conséquence, on analyse le capital marque en interrogeant les clients sur des éléments quantitatifs (notoriété, nombre et fréquence des associations mentales, intentions d'achat) et qualitatifs (nature des associations mentales, identification de leur caractère plus ou moins positif et spécifique par rapport aux associations mentales à d'autres marques de la catégorie[20]). Concrètement, deux méthodes sont employées.

- *L'audit de marque* vise à analyser la perception de la marque par les consommateurs afin d'identifier les fondements du capital marque et de repérer des potentiels de croissance. On combine en général des entretiens en profondeur et des réunions de groupe avec des enquêtes par questionnaires générant des données quantitatives. Des audits réguliers permettent de suivre l'évolution des perceptions du marché et de piloter les marques de manière proactive.
- *Le baromètre*, orienté sur les aspects quantitatifs, permet de suivre de manière régulière l'efficacité des opérations marketing. Il repose sur un questionnaire administré régulièrement et à l'identique, dans le but de déterminer comment la notoriété et l'image se transforment. Un tel outil permet de suivre l'évolution du capital marque et d'alerter les équipes lorsque des ajustements sont nécessaires. Mais il présente l'inconvénient de mesurer l'impact des opérations à court terme seulement.

> **Kellogg's.** Le marché des céréales pour le petit déjeuner a été affaibli ces dernières années par les craintes sur l'obésité et la présence d'aliments génétiquement modifiés, ainsi que par le temps réduit que les gens consacrent à leur petit déjeuner. Créée il y a plus de 100 ans, Kellogg's a décidé d'attaquer ces problèmes de front et de renouveler la marque. Un audit approfondi de la marque a été lancé pour identifier de nouvelles directions stratégiques et créatives. Les résultats d'un an de travail avec le cabinet de conseil Interbrand ont été les suivants : un nouveau slogan «Un matin réussi et la journée vous sourit», un logo et un design plus contemporains, une clarification de la raison d'être de la marque par la mise en valeur de l'importance du petit déjeuner, ainsi que la consolidation des 42 sites web de la marque dans le monde en un site unique. Cet audit a influencé de nombreux programmes et activités marketing avec des campagnes d'intérêt public, comme la lutte contre l'obésité, l'aide alimentaire et le soutien aux communautés locales, et des campagnes plus spécifiques comme « Aimez vos céréales », un programme sur les médias sociaux pour briser les faux mythes sur les céréales. Également sponsor olympique, Kellogg's consacre 20 % de son budget média à Internet[21].

En conclusion de ce paragraphe, insistons sur l'importance de bien distinguer le capital marque de la valeur financière de la marque, qui correspond au montant que représente cet actif immatériel dans la valeur boursière des entreprises[22]. Chaque année, le cabinet Interbrand évalue la valeur des 100 premières marques mondiales[23] (voir tableau 11.1). Les trois premières marques du classement sont Apple (valorisée à 118,9 milliards de dollars), Google (107,4) et Coca-Cola (81,6). Quant aux marques francophones, la première est Louis Vuitton (22,6 ; 19e place mondiale), devant Nescafé (11,4 ; 38e), L'Oréal (10,1 ; 43e), Hermès (9,0 ; 46e), Danone (8,2 ; 51e), Axa (8,1 ; 53e), Nestlé (8,0 ; 54e) et Cartier (7,4 ; 58e).

2.2. Deux schémas d'évaluation du capital marque

Bien que tous les experts acceptent les grands principes relatifs au capital marque, il existe plusieurs modèles d'évaluation qui mettent l'accent sur différents aspects. Nous présentons deux d'entre eux.

a) Le modèle « Brand Asset Valuator » (BAV)

À partir d'études réalisées auprès de 800 000 consommateurs dans 51 pays, le modèle BAV de l'agence Young & Rubicam compare le capital marque de plusieurs milliers de marques dans des centaines de catégories de produits. Il constate une désaffection croissante à l'égard des marques (voir zoom) et souligne que les consommateurs concentrent leurs envies et leurs achats sur un nombre réduit de marques différenciées, porteuses d'énergie et en mutation permanente. Ces marques sont connectées avec les consommateurs, ce qui génère une forte fidélité, des prix plus élevés et une valeur plus forte pour l'actionnaire.

L'analyse est fondée ici sur quatre piliers du capital marque (voir figure 11.1) :

1. La *différenciation active* évalue dans quelle mesure la marque est perçue comme différente des autres, porteuse d'énergie, réactive et leader.
2. La *pertinence* mesure son degré d'attractivité.
3. L'*estime* établit si la marque est respectée et reconnue.
4. La *connaissance* analyse le degré de familiarité et d'intimité des consommateurs avec elle.

TABLEAU 11.1 Le classement Interbrand des marques mondiales en 2014

Marque	Valeur de la marque en 2014 (milliards de dollars)	Marque	Valeur de la marque en 2014 (milliards de dollars)
1 Apple	118,9	11 BMW	34,2
2 Google	107,4	12 Intel	34,2
3 Coca-Cola	81,6	13 Disney	32,2
4 IBM	72,2	14 Cisco	30,9
5 Microsoft	61,2	15 mazon	29,5
6 General Electric	45,5	16 Oracle	26
7 Samsung	45,5	17 HP	23,8
8 Toyota	42,4	18 Gillette	22,8
9 McDonald's	42,3	19 Louis Vuitton	22,6
10 Mercedes	34,3	20 Honda	21,7

zOOm

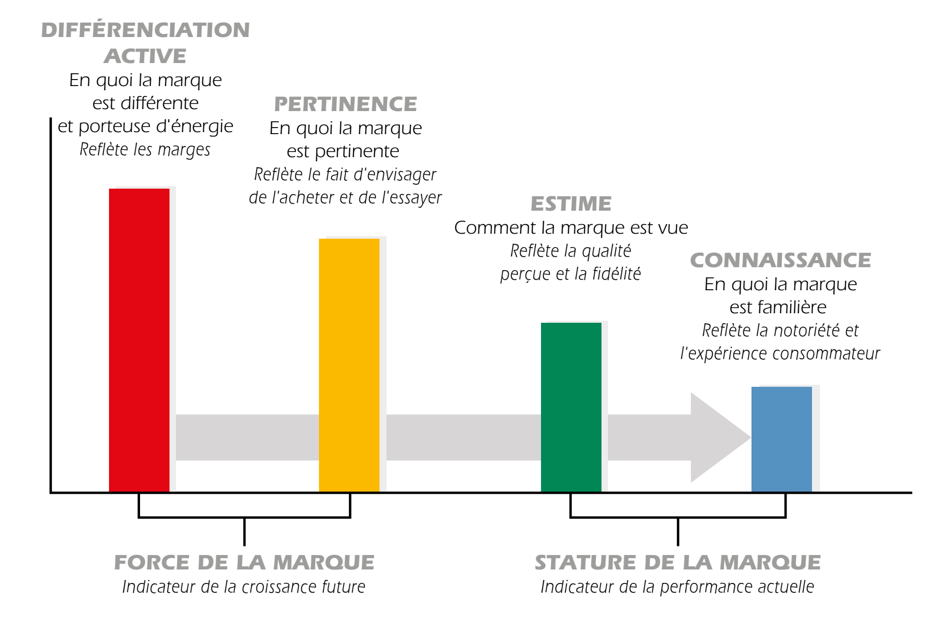
L'approche d'Interbrand pour calculer la valeur financière des marques

Pour la société Interbrand, la valeur financière d'une marque correspond à la valeur actuelle nette des résultats futurs de l'entreprise générés par la marque. La méthode repose sur des analyses marketing et financières et vise à évaluer le retour sur investissement des montants engagés dans la marque. Le chiffrage repose sur cinq étapes.

1. *La segmentation du marché.* On divise les marchés sur lesquels la marque est présente en segments distincts qui permettront d'analyser le degré de diversité entre groupes de clients.
2. *L'analyse financière.* On évalue le prix, les volumes et la fréquence des achats pour établir des prévisions sur les ventes et les revenus futurs de la marque. On en déduit ensuite tous les coûts opérationnels pour évaluer les revenus futurs, aboutissant à l'EBITDA associé à l'activité de la marque.
3. *Le rôle de la marque.* On répartit l'EBITDA entre les segments de marché en identifiant les facteurs générateurs de la demande, puis on évalue l'influence de la marque sur chacun d'entre eux. Cette analyse est conduite à partir de données émanant des études de marché, d'ateliers et d'entretiens avec des clients. On évalue ainsi la part de l'EBITDA que génère spécifiquement la marque.
4. *La force de la marque.* On évalue ensuite la probabilité que les prévisions effectuées se réalisent. Cette étape repose sur une analyse concurrentielle et une évaluation des atouts de la marque en termes de clarté du message, d'engagement, de protection, de réactivité, d'authenticité, de pertinence, de différenciation, de cohérence, de présence et de compréhension. Pour chaque segment de marché, Interbrand applique des chiffres relatifs au secteur et au capital marque afin d'évaluer une prime de risque pour la marque. On aboutit ainsi à un taux de risque de la marque. Plus la marque est forte, plus le taux de risque est faible.
5. *La valeur de la marque.* On applique ce taux de risque aux prévisions de revenus imputables à la marque, obtenant ainsi la valeur actuelle nette de la marque qui reflète sa capacité à générer des revenus futurs.

Sources : Interbrand et The Interbrand Brand Glossary.

FIGURE 11.1 Le modèle BAV du capital marque



zOOm La bulle financière autour des marques

À partir de la base de données BAV, les consultants Ed Lebar et John Gerzema analysent l'état actuel des marques et leur évolution depuis 2004. Ils ont mis en évidence un paradoxe. Pour des milliers de marques de grande consommation, tant dans le domaine des biens tangibles que des services, la notoriété *top of mind*, la confiance, la prise en compte et l'admiration des consommateurs enregistrent de fortes baisses. En parallèle, la valeur boursière des entreprises a été tirée pendant toutes ces années par la valeur immatérielle des marques. En approfondissant ce phénomène, Lebar et Gerzema constatent que la hausse de la valeur boursière des marques repose en réalité sur quelques marques très fortes comme Google, Apple et Nike, tandis que la majorité d'entre elles est stable ou en déclin.

Pour eux, la valeur financière des marques est extrêmement surévaluée. Au niveau marketing, le désamour des consommateurs révèle un problème grave dans la manière de piloter les marques, attribuable à trois causes : la multiplication des marques et des produits, sans lien avec leur marché ; l'attente souvent déçue d'idées créatives et marquantes émanant des marques ; la multiplication des crises sur les produits, liées à des problèmes de qualité et de fiabilité, et les scandales autour des entreprises et des comportements des dirigeants.

Quelques marques rencontrent pourtant un grand succès et résonnent dans l'esprit des clients. Sur les indicateurs BAV, les marques particulièrement différenciées, dynamiques et créatives s'appellent Amazon, Axe, Facebook, Innocent, Ikea, Land Rover, LG, Lego, Tata ou Twitter. Elles se caractérisent par une vision claire sur le monde et la manière dont il faudrait qu'il évolue, par une volonté d'impact sur les gens, leurs modes de vie et de pensée, et un réel dynamisme dans la manière dont la marque est présentée.

Sources : John Gerzema et Ed Lebar, *The Brand Bubble: The Looming Crisis in Brand Value and How to Avoid It*, New York : Jossey-Bass, 2008 ; et des mêmes auteurs, « The Trouble With Brands », *Strategy+Business*, n° 55, été 2009 ; John Gerzema et Michael D'Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell and Live,* San Francisco : Jossey-Boss, 2011.

La différenciation et la pertinence déterminent la *force* de la marque, essentielle pour son potentiel de développement. L'estime et la connaissance constituent la *stature* de la marque, qui reflète sa performance passée. La relation entre ces deux dimensions est révélatrice du statut actuel et futur de la marque. Les jeunes marques à fort potentiel se caractérisent par un niveau de différenciation élevé, un niveau moyen de pertinence, et un niveau faible d'estime et de connaissance. Les marques leaders sont performantes sur les quatre piliers. Enfin, les marques en déclin correspondent à un fort niveau de connaissance (reflet de leur performance passée), un niveau d'estime moyen, et un niveau faible de pertinence et de différenciation.

b) Le modèle Brandz

Ce modèle s'appuie sur une pyramide décrivant la dynamique de construction de la marque. La relation entre un consommateur et une marque se construit à partir de plusieurs étapes séquentielles décrites sur la figure 11.2. La pyramide représente le nombre de consommateurs situés à chaque étape, évalués à partir d'une enquête par questionnaires. Les clients qui ont établi un véritable lien avec la marque, en haut de la pyramide, dépensent davantage, sont réticents à changer de marque et se caractérisent par une fidélité élevée. Le nombre de consommateurs en bas de la pyramide est cependant évidemment plus élevé. Le rôle du marketing consiste donc à développer des plans d'action incitant les clients à monter dans cette pyramide.

FIGURE 11.2 La pyramide Brandz

Aucune autre marque ne l'égale — Le lien
Offre-t-elle quelque chose de mieux que les autres ? — L'avantage
Est-elle à la hauteur de ses promesses ? — La performance
A-t-elle quelque chose à m'offrir ? — La pertinence
Est-ce que je connais la marque ? — La présence à l'esprit

Forte relation et forte part des dépenses dans la catégorie
Faible relation et faible part des dépenses dans la catégorie

3. Construire le capital marque

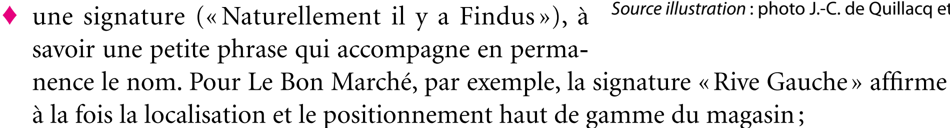
Le capital marque se construit à partir de toutes les interactions entre la marque et les clients, qu'elles soient ou non à l'initiative de l'entreprise[24]. D'un point de vue de marketing management, on dispose de trois types d'outils : les composantes de la marque, les opérations marketing et les associations avec d'autres entités.

3.1. Les composantes de la marque

Une marque correspond à :

- un nom (Findus, par exemple) ;
- un logo (pour Findus, un texte en blanc dans un drapeau rouge entouré d'un trait blanc) ; il joue souvent un rôle essentiel dans la reconnaissance de la marque, comme en témoigne la pomme croquée d'Apple ou le M de McDonald's[25] ;
- des couleurs (rouge et blanc pour Findus), également essentielles pour la reconnaissance visuelle de la marque ;

Source illustration : photo J.-C. de Quillacq et G. Cardon.



- une signature (« Naturellement il y a Findus »), à savoir une petite phrase qui accompagne en permanence le nom. Pour Le Bon Marché, par exemple, la signature « Rive Gauche » affirme à la fois la localisation et le positionnement haut de gamme du magasin ;
- parfois un personnage (comme Mr. Propre ou Pépito), dont l'impact est détaillé dans le zoom ci-après.

Pour établir la pertinence des composantes de la marque, il convient de déterminer la manière dont on les perçoit en tant que telles, sans connaître la marque. On peut, par exemple, explorer les associations mentales des consommateurs avec le logo ou le nom afin de voir si elles correspondent à l'identité de marque souhaitée. Idéalement, la composante doit être :

- *Mémorisable* : s'en souvient-on facilement ? Ce critère met en avant les noms courts et simples comme Skip, Bic ou Kiri.
- *Signifiante* : que suggère-t-elle ? Est-elle crédible et cohérente avec la catégorie de produit ? Par exemple, le *swoosh* de Nike évoque la vitesse.
- *Aimable* : la composante est-elle attrayante au plan esthétique ? Les consommateurs la jugeront-ils positivement ?
- *Transférable* : la composante sera-t-elle utilisable pour lancer ultérieurement de nouveaux produits dans d'autres catégories, auprès d'autres segments de clientèle ou d'autres marchés géographiques ?
- *Adaptable* : la composante est-elle intemporelle ? Pourra-t-on aisément la moderniser à l'avenir ? L'écureuil de la Caisse d'Épargne a par exemple été stylisé et modernisé.
- *Protégeable* : un dépôt est-il possible ? Un nom et un logo sont déposés juridiquement et donc difficilement copiables ; un son est moins protégé. Ainsi, Harley-Davidson a accusé certaines marques de motos japonaises de copier le bruit de ses moteurs mais, malgré ses efforts, n'a pu déposer son propre bruit de moteur.

En matière de nom de marque, on peut distinguer quatre types de pratiques :

- les noms qui évoquent la fonction du produit, comme Décap'Four ou Canard WC ;

- les noms qui explicitent le positionnement, comme Bonne Maman qui évoque la tradition familiale et le fait maison, ou Espace qui rappelle l'habitabilité des véhicules ;
- les noms patronymiques qui désignent le fondateur de la marque, comme Dyson ou Afflelou ;
- les mots créés de toutes pièces comme Twingo ou Vinci.

zOOm L'effet magique des personnages en marketing

Source illustration : Procter & Gamble France.

Les personnages de marque ont une longue histoire en marketing : du clown Ronald McDonald au Mexicain Pépito, en passant par le gringo Jacques Vabre, au tigre Frosties, à l'ours Haribo et à La Vache qui Rit, ils s'adressent à petits et grands. Le sympathique Bibendum Michelin rassure la famille et explique en partie la notoriété de 80 % dont bénéficie la marque dans le monde. Chaque année, l'entreprise distribue un « passeport » qui fixe les limites dans la manière d'utiliser le personnage dans les publicités : Bibendum n'est jamais agressif et ne parle jamais pour promouvoir sa marque.

Quant au personnage Mr. Propre, c'est un véritable mythe avec plus d'un million de fans Facebook. L'ami chauve des ménagères met ses muscles au service du nettoyage de la maison. Son crâne est aussi net qu'un lavabo bien propre. Il a même été porté en effigie sur des T-shirts. Lors de la Saint-Valentin, une affiche montra Mr. Propre serrant contre lui une éponge, avec pour déclaration : « Son seul amour, c'est votre intérieur. » Un autre slogan créé pour la journée de la Femme indiquait : « Rien de tel qu'un homme qui vous offre son corps. »

Contrairement au personnage de licence issu de la production littéraire ou audiovisuelle et qui a une existence indépendante de la marque (Titeuf, Pokemon, Harry Potter), le personnage de marque est créé *ex nihilo* et dédié exclusivement à l'identité de la marque. Il constitue une composante particulière de la politique de marque : il a des caractéristiques humaines attrayantes et rend la marque aimable, intéressante et amusante. Il favorise l'identification des enfants. Les consommateurs nouent plus facilement des relations avec une marque qui s'appuie sur une présence humaine ou animalière. En général, les personnages de marque sont introduits *via* la publicité et jouent un rôle particulier dans les campagnes. Des sagas amusantes mettant en scène les personnages peuvent avoir une diffusion virale sur le web. Ainsi, les porte-parole M&M's sont au cœur des publicités, des promotions et des campagnes digitales de la marque. Le personnage de marque est également présent sur les packagings, favorisant la reconnaissance dans les points de vente et la prescription enfantine. Cette présence accompagne la consommation dans le foyer.

Parce qu'ils sont colorés et riches en associations mentales, les personnages aident les marques à percer et à communiquer leurs bénéfices d'une manière subtile. Ils évitent également de nombreux soucis associés aux porte-parole humains des marques : ils ne demandent pas d'augmentation, ne trompent pas leur conjoint et ne vieillissent pas !

Sources : Valérie Hémar-Nicolas, « Le personnage de marque sur le packaging : catalyseur de prescription enfantine », *Recherche et Applications en* Marketing, vol. 26, n° 4, 2011, p. 23-52 ; Judith Anne Garretson Folse, Richard Netemeyer et Scot Burton, « Spokescharacters: How the Personality Traits of Sincerity, Excitement, and Competence Help to Build Equity », *Journal of Advertising*, vol. 41, 2012, p. 17-32 ; Judith Garretson et Scot Burton, « The Role of Spokescharacters as Advertisement and Package Cues in Integrated Marketing Communications », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 118-32 ; *USA Today*, 10 juin 2013 ; *Advertising Age*, 11 juin 2012 ; *The Wall Street Journal*, 26 mars 2012 ; *Forbes*, 18 mars 2010 ; *LSA*, 5 janvier 2006, p. 32, et 9 juin 2005.

Les deux premières catégories reposent sur des mots existants et sont donc plus efficaces en termes de mémorisation et de signification. Les noms patronymiques ou les mots inventés, en revanche, laissent une grande souplesse pour faire évoluer les activités couvertes par la marque et son positionnement[26]. Les marques patronymiques imposent toutefois des contraintes dans les communications si l'on met en scène le fondateur ou fait appel à des porte-parole[27].

Henkel. Le groupe allemand a de plus en plus tendance à indiquer la fonction des produits dans leur nom. Quand les équipes marketing ont proposé de baptiser leur colle de bricolage Ni Clou Ni Vis, de nombreux spécialistes étaient sceptiques, n'anticipant pas le grand succès du produit. La même approche a été adoptée pour un nouveau ruban adhésif aux bords dentelés qui peut se découper à la main et s'intitule « Fini les ciseaux ». Dans les détergents, on trouve Décap'Four ; dans l'hygiène beauté, Retouche-Racines ou Nordic Blonde. « Sur un marché ultra-concurrentiel où les innovations techniques sont nombreuses et complexes, cette logique permet de faire comprendre au consommateur l'usage et les bénéfices de nos produits sans l'aide d'un vendeur », analyse le directeur général de la branche Adhésifs Technologies[28].

Source illustration : Bibliothèque d'images Henkel France.

Les composantes de la marque jouent plusieurs rôles. Elles sont le fondement de la notoriété et de la reconnaissance des produits[29]. Si ceux-ci sont achetés en libre-service, elles permettent aux clients de les repérer à distance. Elles doivent attirer l'œil et donner envie d'acheter. Lorsque les clients se renseignent peu sur les produits et ne lisent pas vraiment leurs descriptifs, les composantes doivent mettre en évidence leurs principaux bénéfices, ainsi que la personnalité et les valeurs de la marque afin que le consommateur se fasse rapidement une idée de la promesse à laquelle elle est associée. Plus les bénéfices sont intangibles, plus les composantes de la marque sont importantes pour atteindre cet objectif de communication.

3.2. Les opérations marketing

Le capital marque se construit à travers toutes les opérations marketing dont la marque fait l'objet et tous les contacts que les clients ont avec elle : observation en magasin, expérience d'utilisation, bouche à oreille, rencontre avec le personnel de l'entreprise, articles de presse, salons professionnels, Internet, etc. Toutes ces expériences peuvent être positives ou négatives. L'entreprise doit les imaginer et les gérer avec autant de soin qu'elle le fait pour les publicités.

Les stratégies et les tactiques employées en marketing ont profondément changé au cours des dernières années. Les leviers d'action permettant de construire une identité de marque se sont diversifiés.

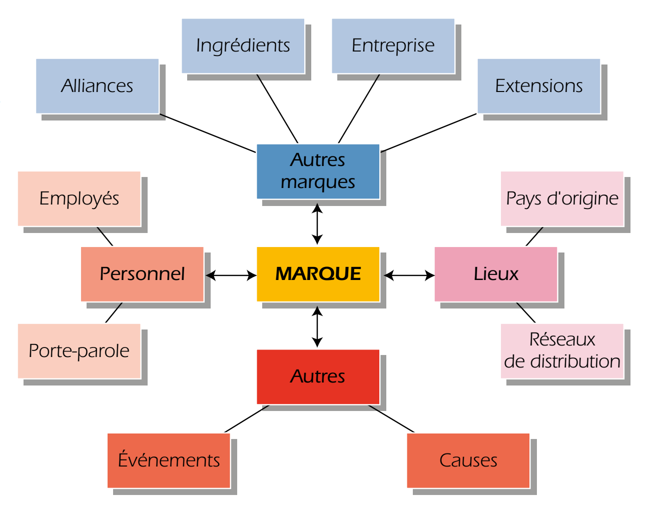
UGG. Ces bottes en peau de mouton étaient initialement destinées aux surfers australiens qui les portaient pour se réchauffer les pieds après leur séance en mer. Les ventes ont décollé chez les femmes en 2000 après leur présentation dans la célèbre émission d'Oprah Winfrey. L'année suivante, la mode était aux bottes en cuir, entraînant une chute des ventes des chaussures UGG. Afin de renforcer la marque, UGG s'est appuyée sur la crédibilité et l'influence des bloggeurs qui constituent le « Conseil créatif UGG » pour développer l'assise de la marque dans les médias sociaux et promouvoir sa gamme complète. Pour étendre le pouvoir d'attraction de la marque au-delà de ses incontournables bottes fourrées, des collections détente ont été lancées, comprenant des baskets et des vêtements, ainsi que des gammes pour enfants. En 2010, UGG a ouvert une filiale en France avant d'être distribuée dans près de 380 points de vente. Elle a inauguré son premier magasin dans le quartier du Marais à Paris en 2012 où elle présente l'ensemble de sa collection, soit 300 modèles. En deux ans, elle a doublé son chiffre d'affaires pour atteindre 130 milliards d'euros. Malgré le succès des bottes classiques vendues à 199 €, qui génèrent 70 % de son chiffre d'affaires, UGG France souhaite valoriser son positionnement de marque globale pour assurer sa pérennité[30].

Le *marketing intégré* consiste à associer les différents leviers d'action afin de maximiser leurs effets individuels et conjoints. Il convient d'évaluer chaque outil à disposition en fonction de sa capacité à nourrir le capital marque, c'est-à-dire de son efficacité pour construire et renforcer la notoriété et l'image. Pour obtenir l'image souhaitée, les responsables marketing doivent communiquer l'identité de la marque dans tous les outils marketing et de communication à leur disposition : les produits eux-mêmes, leur packaging, le niveau de prix, les magasins, leur aménagement, le personnel qui les anime, les publicités, les brochures, les catalogues, l'accueil au service après-vente, les événements, les clubs de consommateurs, les salons, le parrainage, les visites d'usines, le marketing relationnel, etc. Ces différents outils jouent un rôle complémentaire dans la construction ou le maintien du capital marque.

3.3. L'association avec d'autres entités

Le troisième moyen de construire le capital marque est de l'« emprunter ». Cela signifie que l'on associe la marque avec d'autres entités qui ont leur propre image, afin de créer des associations mentales secondaires à la marque. Autrement dit, on construit l'identité de la marque en l'associant avec d'autres informations présentes dans la mémoire des consommateurs (voir figure 11.3).

FIGURE 11.3
Les sources secondaires d'information sur la marque



Ducasse au Plaza Athénée. Alain Ducasse est à la tête de plus de 20 restaurants à travers le monde – dont trois restaurants 3 étoiles Michelin qui portent son nom –, trois auberges de charme et une chaîne d'hôtels. Il propose également des restaurants clés en main aux palaces du monde entier, allant de la brasserie élégante offrant des repas à 60 € à la grande gastronomie à 300 €. Il supervise notamment l'ensemble de la restauration du Plaza Athénée, Palace 5 étoiles : il sélectionne les chefs, établit le menu, choisit le décor et contrôle la manière dont les choses se déroulent. Pour la réouverture du Plaza Athénée en 2014, Alain Ducasse a repensé l'ensemble de sa carte sur le thème de la naturalité. Il y propose de la « haute cuisine » saine, naturelle et respectueuse de l'environnement. Bien qu'ayant gardé sa splendeur et son opulence, la nouvelle salle de restaurant fait écho à cette nouvelle inspiration avec les tables en chêne massif non nappées et l'exposition de marmites de cuivre issues de la collection personnelle d'Alain Ducasse[31].

On peut associer la marque à plusieurs types d'entités :

- L'entreprise elle-même, en soulignant le lien avec la marque *corporate* comme dans « Fjord de Danone » ou « iPod d'Apple ».
- Des pays ou des régions à travers l'identification de l'origine du produit, comme « Twinings of London » ou Krisprolls qui fait figurer le drapeau suédois sur son paquet.
- Des personnages de fiction grâce à des stratégies de licence pour des héros aussi divers que ceux de Toy Story, Star Wars, Astérix ou Harry Potter ; l'accord prévoit en général que la marque verse 10 à 15 % du chiffre d'affaires au propriétaire de la licence.
- Des porte-parole ambassadeurs de la marque qui apparaissent dans la publicité ou dans des événements, comme George Clooney pour Nespresso ou Uma Thurman pour Schweppes.
- D'autres marques à travers le *cobranding*, comme Air France et American Express pour une carte de crédit qui donne des « miles », ou Philips et Nivea pour les rasoirs électriques hydratants (voir chapitre 13).
- Des événements culturels et sportifs, à travers des opérations de parrainage.
- Des associations à but non lucratif, à travers des parrainages ponctuels ou durables ; c'est par exemple le principe des cartes affinitaires[32] : ces cartes bancaires rattachées à une association, comme la carte Visa Banque Postale-Unicef, représentent 20 % des cartes mises sur le marché aux États-Unis, mais n'existent en France que depuis quelques années.
- Des réseaux de distribution : lorsqu'une marque distribuée en circuit sélectif étend son réseau à une nouvelle enseigne ou une nouvelle formule de vente, son image est modifiée sous l'influence de celle du réseau concerné, et réciproquement[33].

Une marque de sport comme Quicksilver peut ainsi nourrir son image en insistant sur son origine australienne, en ayant recours à un porte-parole champion de surf, en parrainant des championnats de surf locaux, ou d'autres sports si elle souhaite modifier son image, en se faisant distribuer dans des chaînes indépendantes à l'image spécifique, etc.

3.4. La communication interne

Parce que l'image de la marque dépend de l'expérience vécue par les clients dans chacun de leurs contacts avec elle, il faut que le personnel de l'entreprise comprenne et respecte la promesse de la marque, de manière à éviter toute distorsion entre la communication et la réalité[34]. L'ensemble du personnel doit adhérer aux valeurs de la marque et chercher à les

faire vivre lors des contacts avec les clients. Il est également nécessaire de sensibiliser le personnel qui commercialise les produits dans des réseaux de distribution indépendants.

Certaines entreprises mettent en place des formations internes sur l'identité de la marque. Il existe des programmes b-to-e (*business-to-employee*) visant à favoriser un dialogue permanent sur la marque avec le personnel. Starbucks, par exemple, organise des expositions pour immerger les managers et les employés dans l'expérience de la marque[35]. Dans le cadre de telles démarches, il importe de bien faire le lien entre le marketing interne et les opérations de marketing externe, tout en réalisant des études internes d'image et d'implication selon des approches analogues à celles habituellement adoptées à l'égard du marché[36]. Un autre facteur clé de succès est la simplicité : il ne faut pas noyer les employés par une surabondance d'informations mais se focaliser sur les piliers de la marque, idéalement sous forme de « mantra ».

4. Piloter les marques dans la durée

Piloter les marques consiste à étudier leur situation actuelle pour analyser comment les renforcer dans la durée, les revitaliser si elles sont en situation délicate et faire face à la montée croissante des marques de distributeurs.

4.1. Renforcer une marque

De nombreuses marques leaders il y a vingt ans le sont toujours aujourd'hui : Coca-Cola, Danone, Pampers, Nivea, etc. Cela suppose d'améliorer en permanence les produits, les services et la politique marketing. Il ne faut jamais s'endormir sur ses lauriers, sous peine de voir son image vieillir et ses produits devenir obsolètes.

Le renouvellement des opérations marketing ne signifie pas qu'il faut changer radicalement d'orientation. Les politiques marketing relatives à la marque doivent rester cohérentes au cours du temps et s'inscrire dans une approche homogène. Si l'on ne constate pas de changement majeur dans l'environnement marketing, il n'est pas nécessaire de s'écarter du positionnement et de l'identité de la marque tels qu'ils ont été définis en amont.

Source illustration : © Cleo Sullivan/BDF.

Nivea. Leader mondial des produits cosmétiques, cette marque centenaire a progressivement étendu son positionnement en opérant une large extension : la crème de soin pour le visage vendue dans une boîte bleue est devenue une marque de produits d'hygiène et de soin. Elle s'adresse désormais aux hommes comme aux femmes, et propose une large gamme de produits qui va des gels douche et des shampooings jusqu'aux produits pour bébés et au maquillage. Ces extensions ont été conçues et mises en œuvre dans le respect des valeurs de la marque : douceur, innocuité et soin. La marque a développé en 2013 un nouveau logo rond et bleu qui fait référence à la célèbre boîte bleue. Les designs produits ont également été renouvelés[37].

zoom

Quand une marque est tellement forte qu'elle devient un nom générique

On boit un Nescafé, on écrit sur un Post-it, on peut Googler une star, on ouvre le Frigidaire, on se mouche dans un Kleenex, on Scotche une photo… Certaines marques sont tellement fortes que leur nom devient l'appellation générique du produit. Comme le montre Bernard Cova, ce phénomène est perçu très différemment par les juristes et les spécialistes de marketing.

Les juristes alertent sur les risques du « généricide » : la marque peut perdre sa protection juridique. Ainsi, aux États-Unis, Monopoly a été déclarée marque générique en 1983. Dans de tels cas, qui restent très rares, les concurrents, même de piètre qualité, ont alors le droit d'utiliser le nom de la marque générique. Sa valeur financière peut alors s'effondrer. Cette crainte explique que Xerox – terme qui veut dire désormais « photocopier » en anglais – ait lancé des campagnes de communication préventives du type : « quand vous dites xerox comme vous diriez aspirine, ça nous donne la migraine »…

Pour les spécialistes de marketing, au contraire, un tel usage de la marque apparaît comme une consécration. Elle devient le référent cognitif du marché. Ce phénomène garantit la force de la marque et sa position dans le *top of mind* des consommateurs. Il faut toutefois préserver son identité et son capital marque, en évitant qu'elle ne devienne un simple produit. Pour ce faire, Cova met en évidence trois approches :

- Élargir la gamme de la marque, comme le fait 3M avec ses 400 références de Post-it : « en communiquant sur l'ensemble de la gamme, nous montrons bien qu'il s'agit d'une marque, non d'un produit », explique la directrice marketing *corporate* et communication.
- Protéger la marque, ses designs produit et ses brevets, pour enrayer toute copie – à l'instar de Nescafé qui a déposé 208 marques, 50 designs produit et 160 noms de domaines cooptés.
- Faire du *brand content* en développant des contenus audio (musique), audiovisuels (émissions TV, films) et digitaux (webséries), créés par la marque ou les consommateurs eux-mêmes – tel Red Bull dont le contenu éditorial se nourrit de toutes les histoires, et même des légendes, racontées par les consommateurs sur le produit, comme la présence supposée de testostérone de taureau dans sa composition.

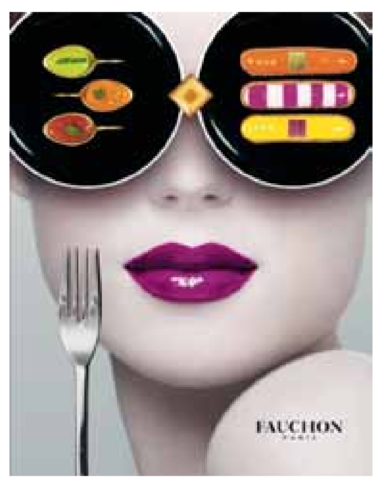
Source : Bernard Cova, « Le généricide des marques : leurre ou menace réelle ? », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 111-124.

La gestion des marques suppose de faire un arbitrage entre les activités marketing qui renforcent la marque et construisent l'avenir, comme les nouveaux produits ou des campagnes publicitaires créatives, et celles qui s'appuient sur le capital marque existant pour rentabiliser les investissements passés, comme les promotions de court terme[38]. Il ne faut pas atteindre le point où l'absence d'investissement affaiblira la notoriété et l'image.

4.2. Revitaliser une marque

Plusieurs facteurs peuvent provoquer le déclin d'une marque, comme une évolution des attentes des consommateurs ou d'un concurrent qui a lancé avec succès une marque destinée au même segment. De nombreuses marques ont pourtant réussi un retour remarquable au cours des dernières années[39].

Fauchon. Lors de sa reprise par le P-DG Michel Ducros en 2004, l'entreprise affichait une perte de 11 millions d'euros pour un chiffre d'affaires de 70 millions d'euros. Une nouvelle stratégie capitalisant sur le potentiel de la marque a alors été définie. Fauchon était perçue comme une marque de luxe appartenant au patrimoine français, mais ses magasins et sa gamme étaient vieillissants. L'entreprise a choisi de réaffirmer ses atouts tout en renouvelant son identité et en s'adressant aux nouvelles générations. Elle a modernisé son image autour de



Source illustration : © Eric Traoré pour Fauchon.

l'affirmation de trois valeurs clés : le luxe, la modernité et l'origine France. Elle a repensé ses packs et ses produits, avec par exemple les éclairs arc-en-ciel vendus le jour de la *Gay Pride*, ainsi que son magasin parisien place de la Madeleine, considéré comme la vitrine internationale. La nouvelle identité visuelle utilise des codes radicaux tels que le noir, le blanc et le rose fuchsia, réinterprétation moderne d'une couleur appartenant au patrimoine de la marque, tout en conservant le logo datant des années 1930. La campagne de communication utilise des codes proches de la mode et met en scène la bouche Fauchon qui évoque la sensualité et la gourmandise. Enfin, pour sa nouvelle politique de développement international, la marque a cherché à se positionner comme l'exportateur des goûts français dans le monde. Fauchon affiche désormais un chiffre d'affaires de 247 millions, dont 80 % à l'international, et a renoué avec les bénéfices en 2013. Le groupe a ouvert 60 boutiques dans une vingtaine de pays et en prévoit 100 à l'horizon 2017[40].

La première étape d'une stratégie de revitalisation consiste à comprendre les éléments fondamentaux de l'identité de la marque et les raisons du déclin du capital marque. Les associations positives à la marque ont-elles perdu de leur force ou de leur spécificité par rapport aux concurrents ? De nouvelles associations négatives sont-elles apparues ? Il faut ensuite décider si l'on maintient le positionnement actuel ou si l'on en change. Parfois, le positionnement reste pertinent et c'est seulement le programme d'actions marketing qu'il faut revoir. D'autres fois, il faut réinventer l'identité de la marque. Dans tous les cas, il faut agir à deux niveaux : (1) sur la notoriété de la marque à renforcer pour favoriser sa reconnaissance dans les contextes d'achat, et (2) sur son image en améliorant la force, le caractère positif et la spécificité des associations mentales des consommateurs.

4.3. Faire face aux marques de distributeurs

Dans les activités de grande consommation, un enjeu majeur pour les marques est de résister à la croissance régulière et importante des marques de distributeurs (MDD). Celles-ci représentent aujourd'hui 29 % des ventes en valeur des grandes surfaces alimentaires. Leur part de marché varie toutefois considérablement selon les produits : 65 % pour les emballages ménagers (films fraîcheur, rouleaux d'aluminium, sacs-poubelle…) et 50 % pour les légumes surgelés, contre 8 % pour les boissons gazeuses et 5 % pour les repas pour bébés[41]. Cette problématique s'étend également à d'autres secteurs, puisque des enseignes comme Decathlon, Mr Bricolage ou Sephora ont développé leurs propres marques avec succès.

Dans cet affrontement, les distributeurs disposent de nombreux atouts. Ils choisissent quelles marques référencer dans leurs magasins et déterminent où les placer dans les rayons, gardant souvent les meilleurs emplacements pour leurs propres marques. Ils développent une véritable politique de marque fondée sur la construction d'une identité spécifique et d'un véritable capital marque associé à des produits de qualité, tout en adoptant des prix inférieurs à ceux des marques de fabricants (voir chapitre 18). Ainsi, les MDD investissent aujourd'hui des segments haut de gamme, avec de plus en plus de produits du commerce équitable, écologiques et bio. Néanmoins, les MDD semblent marquer le pas avec une légère diminution de leurs parts de marché en 2013 (–3 points) qui peut s'expliquer par

la guerre des prix entre distributeurs, la baisse des dépenses de communication sur les MDD et le dynamisme des marques nationales (visibilité, innovation, promotion)[42].

En effet, les fabricants ont mis en place cinq types d'actions face aux MDD[43].

1. *Investir davantage en communication* de façon à maintenir une forte préférence pour la marque et à renforcer davantage le capital marque.
2. *Innover régulièrement et consacrer davantage de moyens à la R&D*. C'est ce que font les marques comme Ariel ou Lu, qui multiplient les lancements de nouveaux produits pour garder une longueur d'avance sur les MDD. Ariel a par exemple lancé en 2013 les capsules 3 en 1 qui séparent les ingrédients en trois compartiments et protègent leur activité jusqu'au moment du lavage. Mais cette approche s'apparente à une fuite en avant, car les distributeurs imitent les nouveaux produits sous un délai de quelques mois, dès lors qu'ils rencontrent un certain succès sur le marché.

11.3 Cas d'entreprise

Bonduelle, une stratégie assumée face aux MDD

Source illustration : © Bonduelle.

Fondé en 1853, Bonduelle est le leader mondial des légumes prêts à l'emploi. Présent dans plus de 100 pays, le groupe a structuré son activité autour de quatre métiers : les conserves, les surgelés, les légumes traiteur et les salades en sachet. Il détient une marque internationale, sa marque généraliste Bonduelle, présente sur les quatre secteurs d'activité, et trois marques nationales : Cassegrain, la marque de conserves haut de gamme, leader en France ; Arctic Gardens, leader des légumes surgelés au Québec et des mélanges de légumes surgelés au Canada ; et Globus, marque de légumes en conserve dédiée à la Russie et aux pays de l'Est.

La stratégie de l'entreprise consiste à décliner le légume sous toutes ses formes dans l'ensemble des circuits de distribution et sous toutes les marques, y compris celles des distributeurs. Comme le mentionne son P-DG, Christophe Bonduelle : « Nous voulons être sur tous les segments du marché du légume. Si les gens vont moins au restaurant, on est en supermarché. S'ils achètent moins de marques, on est dans les MDD. On a bien réparti les risques. » Le groupe tient ainsi les deux bouts de la chaîne avec d'un côté les MDD et, de l'autre, sa marque haut de gamme Cassegrain.

Sur son marché historique, la France, tout comme en Europe, le groupe résiste bien malgré la crise grâce à cette stratégie. Les ventes de légumes en conserve et surgelés des marques du groupe, Bonduelle et Cassegrain, tout comme les marques de MDD, sont en croissance et continuent à gagner des parts de marché significatives en grande distribution. En 2013, les MDD représentaient 45 % du chiffre d'affaires mondial du groupe, et même 85 % dans certains pays comme les États-Unis où Bonduelle est le leader des surgelés vendus sous MDD. Son chiffre d'affaires s'élève à 1,9 milliard d'euros, en croissance de 1 % dans un marché en recul.

Sources : www.lsa.fr, 30 septembre 2014 ; www.capital.fr, 23 janvier 2014 ; www.lesechos.fr, 24 octobre 2013 ; www.lefigaro.fr, 3 mai 2012 ; www.bonduelle.com

3. *Baisser leurs prix.* Face à l'importance accrue du prix comme critère de choix des consommateurs, *a fortiori* en période de crise, certaines marques attaquent les distributeurs sur leur propre terrain en baissant leurs prix. C'est ce qu'a fait Procter & Gamble avec les couches Pampers Simply Dry, les piles Duracell Simply et les protections intimes Always Simply. Nesquik a vu ses ventes augmenter de près de 10 % à la suite d'un repositionnement prix[44].
4. *Développer des partenariats avec les distributeurs.* Certaines grandes entreprises tentent de sortir d'une logique d'affrontement avec les distributeurs en développant une réflexion conjointe sur les comportements des consommateurs et sur l'aménagement des rayons (ce que l'on appelle le *category management*, qui sera étudié dans le chapitre 18).
5. *Commercialiser une partie de leur production sous marque de distributeur.* Certaines entreprises deviennent sous-traitants des distributeurs afin de bénéficier de la hausse des MDD, d'accroître les ventes et les volumes fabriqués et de réaliser des économies d'échelle (voir cas 11.3 sur Bonduelle). Cette pratique les conduit souvent à mieux maîtriser leurs coûts et à mettre en place des processus qualité[45]. C'est par exemple le cas pour les usines Andros qui fabriquent la confiture Casino ou celles de William Saurin pour le cassoulet Carrefour[46]. Elle améliore souvent les négociations avec les distributeurs sur le référencement des marques du fabricant, remplissant ainsi l'objectif de rééquilibrage de la relation.

5. Concevoir l'architecture de marque et du portefeuille de marques

L'architecture de marque reflète le nombre et la nature des produits couverts par la marque. Face à un projet de développement d'un nouveau produit, il faut décider si l'on crée une nouvelle marque ou si l'on utilise une marque existante.

Lorsque l'entreprise utilise une marque existante pour commercialiser un nouveau produit, on parle ***d'extension de gamme*** si le nouveau produit s'inscrit dans une catégorie déjà couverte par la marque et ***d'extension de marque*** si le nouveau produit correspond à une nouvelle catégorie de produit.

Par exemple, lorsque Velouté a développé des yaourts aux fruits mixés dans une gamme qui couvrait jusque-là des yaourts nature, il s'agissait d'une extension de gamme. En revanche, lorsque La Laitière a commercialisé sous sa marque des glaces puis des tablettes de chocolat au lait, alors qu'elle était jusque-là spécialisée dans les desserts frais, il s'agissait d'une extension de marque.

Une ***ligne de marque*** est l'ensemble des produits couverts par la marque, tandis que le ***portefeuille de marques*** est l'ensemble des marques dont dispose l'entreprise.

Parfois, les entreprises prêtent leur marque à une autre firme : c'est ce que l'on appelle la ***licence de marque***, qui confère (moyennant finances) à une autre entreprise le droit d'utiliser sa marque.

JEEP. Plusieurs marques automobiles ont développé des programmes de licences. Celui de Jeep comprend 600 produits et 150 licences, allant de la poussette jusqu'aux jeans, sous réserve que le produit soit cohérent avec le positionnement de la marque « La vie sans limites ». Grâce à des *corners* dédiés dans ses magasins et à 80 magasins autonomes à travers le monde, les revenus des licences Jeep dépassent désormais 550 millions de dollars. La marque met l'accent sur de nouveaux segments comme les produits de puériculture et les articles de sport[47].

5.1. Une ou plusieurs marques

Le premier choix consiste à apposer ou non une marque sur ses produits. Presque tous les fabricants le font aujourd'hui. Les rares catégories, comme les fruits et légumes, qui y échappaient encore, commencent à adopter des marques.

Pink Lady. Cette marque de pommes est promue par l'association Pink Lady Europe qui réunit des pépiniéristes éditeurs de la variété, des producteurs et des metteurs en marché agréés. Face à une banalisation des produits, il s'agit de construire la différenciation par une stratégie de marque. « Le rayon fruits et légumes est en train de découvrir l'intérêt d'une approche marketing, après avoir répondu uniquement à une logique de productivité, analyse le directeur général de Pink Lady Europe. Nous offrons aux consommateurs un produit possédant le meilleur rapport qualité-prix possible, avec une marque pour le distinguer et servir d'assurance. » L'association consacre 4 % de son budget aux opérations promotionnelles. Aujourd'hui, Pink Lady est la marque leader du marché européen des pommes, avec plus de 140 000 tonnes commercialisées[48].

Source illustration : www.apple-pinklady.com

Les entreprises doivent décider du nombre de marques dont elles disposent et de leur éventuelle association. On peut distinguer trois stratégies.

1. *Des noms de marque individuels ou distincts.* Certains groupes, tels que Savencia (Caprice des Dieux, Cœur de Lion, Elle & Vire, Chavroux, St Môret, P'tit Louis, Etorki…) ou Procter & Gamble (Ariel, Pampers, Ace, Mr. Propre, Pantène, Herbal Essences), choisissent cette politique. Un des avantages essentiels de cette approche est que la société ne lie pas sa réputation au destin d'une marque et est moins affectée en cas d'échec de l'une d'entre elles[49]. On peut également affirmer un positionnement très spécifique pour la marque qui couvre un nombre limité de produits. On peut disposer de marques sur différents niveaux de gamme ou sur différents positionnements sans que les consommateurs ne fassent le lien. Cette approche augmente cependant les coûts de communication puisqu'il n'existe pas de synergies de notoriété et d'image entre les marques.
2. *Une seule marque couvrant de nombreux produits ou services.* La Laitière, Moulinex, Virgin ou Canon préfèrent cette approche. Cette politique de marque réduit les coûts de lancement car il n'est pas nécessaire de procéder à une recherche de nom ni de dépenser beaucoup en communication. L'image du produit profite immédiatement de la réputation antérieure de la marque. Cette approche présente l'avantage de conférer de la visibilité et de la crédibilité à la marque, donc à ses produits, tout en démultipliant l'efficacité de la communication. Lorsque le nom de marque est celui de l'entreprise (marque *corporate*), l'image d'innovation, l'expertise et la confiance attribuées à l'entreprise sont transférées à ses produits, tandis que la valeur boursière de la firme est renforcée[50]. Pour les marques couvrant plusieurs produits, il est souvent utile d'avoir un produit porte-drapeau qui incarne la marque et la représente le mieux auprès des consommateurs ; c'est souvent le premier produit qui a rendu la marque célèbre, un best-seller ou un produit qui a gagné des prix, telle la confiture pour Bonne Maman ou les yoghourts pour La Laitière.

3. *L'association d'un nom de marque général avec des noms de marque individuels.* Danone a souvent adopté cette solution : Danette, Dan'Up, Velouté de Danone, Fjord de Danone, etc. De même, Renault associe sa marque *corporate* avec des noms distincts pour chaque gamme (Twingo, Clio, Laguna, Espace, etc.). Dans ce cas, la grande marque sert de caution et confère une image générale, on l'appelle la *marque mère*. Le nom de marque individuel qui désigne la gamme, désigné sous le terme de *marque fille*, permet de différencier le produit et de lui donner une image spécifique.

Parfois, certaines sociétés choisissent de faire coexister toutes ces stratégies. Ainsi, le groupe L'Oréal utilise des noms distincts pour certains produits (Elnett, Narta), tandis que certaines marques couvrent plusieurs produits (Garnier, Lancôme, Vichy), et que la marque mère L'Oréal Paris est associée à certaines marques filles spécifiques (Elsève de L'Oréal Paris, Elnett de L'Oréal Paris).

5.2. Le portefeuille de marques

La plupart des entreprises choisissent d'avoir plusieurs marques en parallèle, ce qui présente un certain nombre d'avantages[51] :

- toucher des segments de marché distincts ;
- obtenir plus de linéaires dans les magasins et accroître la dépendance des distributeurs à l'entreprise ;
- garder des consommateurs qui aiment changer de marque mais continuent, sans forcément le savoir, de s'approvisionner auprès de la même entreprise ;
- créer une certaine émulation interne en mettant en concurrence des chefs de produits qui travaillent sur des marques distinctes ;
- générer des économies d'échelle sur les ventes, le merchandising et la logistique de distribution.

Il convient d'évaluer un portefeuille de marques en fonction de sa capacité à maximiser le capital de chacune d'elles sans empiéter sur les autres. Il faut arbitrer entre la couverture du marché la plus large possible et les coûts associés à un large portefeuille (voir cas 11.4 pour l'arbitrage fait par Procter & Gamble dans la lessive). Si l'on peut augmenter la rentabilité en abandonnant des marques, le portefeuille est trop large ; s'il est plus rentable d'ajouter des marques, le portefeuille est trop étroit et il faut le compléter[52].

SMCP. Ce groupe de mode international détient trois marques parisiennes : Sandro, Maje et Claudie Pierlot. Complémentaires, chacune des marques développe sa propre identité avec des créations haut de gamme mais accessibles. Sandro met en avant l'élégance et la féminité de ses collections de prêt-à-porter, ponctuées de touches rock. Maje s'adresse aux jeunes femmes créatives et audacieuses à travers ses lignes chics et glamour. Claudie Pierlot privilégie un style intemporel et moderne avec des matières travaillées, des finitions soignées et des imprimés délicats. Le groupe a généré 422 millions d'euros en 2013 dont 40 % est réalisé à l'étranger. Il est présent dans 31 pays et les marques sont distribuées dans près de 1 000 points de vente[53].

Depuis plusieurs années, les marques de grande consommation ont tendance à rétrécir leur portefeuille de marques. Unilever, par exemple, est passé de 2 000 à 400 marques. L'objectif est double : réaliser des économies d'échelle en termes de packaging, frais de référencement et coûts commerciaux, et se concentrer sur quelques marques pour investir massivement sur leur capital marque. Pourtant, l'abandon de marques locales ou petites au profit de grandes marques internationales doit se faire avec soin pour ne pas perdre de clients. L'association des deux marques par *cobranding* pendant une phase de transition peut permettre un transfert d'image entre la marque abandonnée et la marque privilégiée[54].

11.4 Cas d'entreprise

Quand Procter & Gamble a restructuré son portefeuille de marques de lessive

Le marché français des lessives est en phase de maturité. Valorisé à 1,3 milliard d'euros, il était, au milieu des années 2000, décroissant en volume et en valeur, et associé à une offre large et complexe. Les produits généralistes côtoyaient les produits spécialistes, avec quatre niveaux de prix : haut de gamme, milieu de gamme, entrée de gamme et discount. À cette tendance à la baisse s'ajoutait l'émergence des marques de distributeurs qui gagnaient des parts de marché en volume et en valeur.

Procter & Gamble, dont l'activité « soin du linge et de la maison » réalisait la plus forte part du chiffre d'affaires mondial du groupe, était le leader du marché français avec sept marques de lessive : quatre marques historiques (Ariel, Dash 2 en 1, Vizir et Bonux), deux marques issues du rachat de la division lessive du groupe Colgate-Palmolive (Axion et Gama) et une innovation (Mr. Propre lessive). Le groupe a alors établi un diagnostic interne de son portefeuille de marques : quatre marques ont été identifiées comme étant les plus faibles du marché avec des parts de marché inférieures à 5 % (Gama, Vizir, Bonux et Axion), le lancement de Mr Propre a été jugé décevant, et il a été constaté que certaines marques n'avaient pas un positionnement suffisamment différencié.

Le groupe a donc décidé de rationaliser son portefeuille en réduisant le nombre de marques et en s'appuyant sur une double logique, par portefeuille et par segmentation. La première approche a consisté à décider du nombre total de marques à conserver : quatre, dont la marque leader Ariel, et trois autres marques ayant un potentiel de part de marché supérieur à 5 %. La seconde approche a consisté à segmenter le marché par niveau de prix afin de couvrir tous les segments : le groupe a choisi de positionner Ariel dans le haut de gamme et Dash 2 en 1, marque à fort potentiel d'innovation, dans le milieu de gamme. Bonux, qui bénéficiait d'un fort lien affectif avec les consommateurs, a été positionnée dans l'entrée de gamme, et Gama, qui ne bénéficiait pas d'un territoire très défini, a été repositionnée dans le discount. Suite à cette restructuration, trois marques ont donc été abandonnées : Mr Propre, du fait de son lancement décevant, Axion, qui avait un positionnement trop proche de Dash 2 en 1, et Vizir qui a été déréférencé progressivement. En 2012, le groupe a abandonné la marque Bonux en France, faisant de Gama la marque entrée de gamme du portefeuille. Face à la croissance du segment de l'entrée de gamme, Procter & Gamble a renforcé son offre avec le lancement d'Ariel Simply en 2014. Le produit valorise ce segment grâce à une formule doublement brevetée tout en bénéficiant de l'expertise de la marque Ariel.

Ce nouveau portefeuille a permis au groupe de défendre ses positions face à la montée en force des MDD. En 2013, le groupe est leader du marché des lessives avec 32 % de parts de marché. Ariel, par exemple, détient 60 % du marché des lessives liquide, 25 % des lessives en poudre et 10 % des capsules liquides.

Sources : www.lsa.fr, 15 mai 2014, 14 mars 2014 ; www.lefigaro.fr, 25 mars 2014 ; « Restructuration d'un portefeuille de marques local : l'expérience de Procter & Gamble en France sur le marché des lessives », *Décisions Marketing*, n° 56, 2009.

5.3. Les extensions de marque et l'architecture de marque

Une stratégie d'extension de marque consiste à utiliser une marque qui a fait ses preuves pour lancer un produit appartenant à une nouvelle catégorie. Il est courant, dans l'industrie du luxe, d'utiliser sa griffe dans de multiples secteurs d'activité. Ainsi, la marque Hermès couvre à la fois des produits de maroquinerie, des vêtements, des accessoires, des parfums, etc. Mais ce type d'approche existe aussi dans d'autres secteurs.

> **Aigle.** Depuis 150 ans, la marque fabrique des bottes en caoutchouc naturel. Elle est progressivement passée d'une stratégie monoproduit à une stratégie mono-objectif, les activités de plein air. Elle a décliné ses chaussures pour différents types d'activités de plein air : bottes de chasse, d'équitation, de nautisme, chaussures de basket et de tennis, avant de se diversifier dans les vêtements d'extérieur. En Europe, la clientèle est majoritairement masculine, tournée vers la botte à usage professionnel. En Asie, la marque a capté une clientèle jeune, urbaine et féminine, grâce aux vêtements orientés mode, mais aussi à ses bottes aux couleurs tendance. C'est cette dernière activité qu'elle souhaite désormais développer. Aujourd'hui, la marque a 270 boutiques en Chine, en Corée et au Japon. 65 % de son chiffre d'affaires est réalisé sur les produits textiles, 15 % provient des chaussures, et les bottes ne représentent plus que 20 %[55].

a) Les avantages de l'extension de marque

Une stratégie d'extension de marque offre de nombreux avantages, à la fois pour le nouveau produit lancé et pour la marque concernée[56].

Pour le nouveau produit, d'abord. Celui-ci s'accompagne d'un nom bénéficiant d'une forte notoriété et d'une image affirmée. Les associations mentales à la marque lui sont immédiatement transférées[57]. Ainsi, lorsque Sony a commercialisé son premier ordinateur, Vaio, les clients ont été d'autant plus enclins à anticiper un niveau de performance élevé qu'ils connaissaient la marque Sony et la performance de ses autres produits. Dans de telles situations, l'entreprise peut moins investir en communication et bénéficier d'un taux d'essai souvent plus élevé en comparaison d'une marque nouvellement créée. De même, les distributeurs sont plus enclins à référencer le produit car ils savent que les consommateurs l'essaieront plus volontiers. Les produits lancés au moyen d'une extension de marque s'accompagnent donc d'un moindre risque d'échec. Ils obtiennent souvent des parts de marché élevées et ont de meilleures chances de survie.

Pour la marque, ensuite. Les extensions peuvent contribuer à clarifier l'identité de la marque et les valeurs auxquelles elle est associée. Elles peuvent également faire évoluer son capital marque en intégrant des dimensions associées au nouveau produit. Elles accroissent alors sa visibilité et sa notoriété. Parfois, les extensions renouvellent l'intérêt pour la marque. Elles peuvent favoriser la fidélité en multipliant les occasions de contact et d'achat de la marque[58]. Ainsi, le succès de l'extension de la gamme Apple autour de l'iPod et d'iTunes a créé un nouveau marché pour la marque, l'a aidée à vendre les produits d'origine de la gamme informatique et a préparé le chemin pour le lancement ultérieur de l'iPhone puis de l'iPad.

b) Les risques associés à l'extension de marque

Dans le même temps, une telle stratégie n'est pas sans risque. Le nouveau produit peut être défavorisé par la marque, si celle-ci véhicule des associations peu cohérentes avec la catégorie de produit concernée.

Bic. Le lancement des parfums Bic constitue un exemple célèbre d'extension ratée. Cette marque avait réussi à commercialiser des produits peu coûteux et centrés sur leur fonction première dans plusieurs catégories : les stylos-billes à la fin des années 1950, les briquets jetables au début des années 1970 ou les rasoirs jetables au début des années 1980. Plus récemment, Bic a lancé le Bic Phone, prêt à l'emploi et rechargeable, qui se concentre sur l'émission et la réception des appels et des SMS. En 1989, elle commercialisa, avec la même approche, des parfums. Le marketing-mix reposait sur un jus de grande qualité olfactive, de petits flacons spray, un prix de vente de 4 € et le réseau de distribution habituel de Bic, largement fondé sur les débits de tabac. À l'époque, le porte-parole de Bic présenta le projet comme une extension de l'héritage Bic : « Une grande qualité à un prix abordable, facile à acheter et à utiliser. » L'entreprise consacra 15 millions d'euros à la campagne de lancement en Europe et aux États-Unis. Pourtant, l'image populaire de la marque et son manque de cachet apparurent comme des obstacles insurmontables pour commercialiser des parfums. Le réseau de distribution était également un handicap, notamment du fait que les débits de tabac étaient peu adaptés à un produit olfactif. L'extension fut un échec cuisant, qui fait aujourd'hui office de cas d'école en marketing[59].

Une extension est dommageable si elle cannibalise les anciens produits de la marque parce qu'elle leur est trop proche. Plus grave encore, si l'extension concerne une activité éloignée de l'identité de marque, elle peut, en outre, créer une confusion dans l'esprit du consommateur et brouiller son image, qui ne sera plus associée avec aucun produit[60].

La ***dilution d'image*** intervient lorsque les consommateurs n'associent plus la marque avec un produit ou un ensemble de produits spécifiques et qu'elle génère moins d'associations dans leur esprit.

Porsche. L'extension de la marque automobile vers de nouveaux types de véhicules a été un succès : le 4 × 4 Porsche Cayenne et la limousine 5 portes Panamera ont représenté les deux tiers des ventes en 2013 mais certains soulignent que ces modèles édulcorent l'image de la marque autour des voitures de sport. Peut-être en réaction, Porsche a renforcé ses tests techniques sur route et hors route et a renouvelé ses événements visant à aider les clients à faire monter l'adrénaline associée à la conduite de la légendaire Porsche 911 ou du *roadster* Boxster[61].

Le pire scénario intervient lorsque l'extension remet en cause l'image antérieure de la marque parce que le nouveau produit est jugé décevant. Certaines marques de prestige ont ainsi vu leur image se dégrader du fait de la multiplication des extensions réalisées. Heureusement, ce type de situation reste rare.

c) Décider ou non de procéder à une extension de marque

Une extension est dommageable si elle a un effet négatif sur le nouveau produit ou si elle remet en cause le capital marque. Elle est modérément réussie si elle favorise le nouveau produit sans affecter les anciens. Elle est véritablement réussie si elle sert les ventes des anciens et du nouveau produit, tout en faisant évoluer favorablement le capital marque.

Pour prendre la décision adéquate, il convient d'anticiper précisément l'impact de la marque sur le nouveau produit en lancement, et l'effet de celui-ci sur la notoriété et l'image de la marque[62]. La question clé est celle de la cohérence entre l'extension et la marque, ce que l'on appelle le *fit*. Cette cohérence repose sur deux dimensions de la marque[63] : d'une part, sa composante « produits », c'est-à-dire la catégorie de produit à laquelle elle est associée dans l'esprit des consommateurs, ce qui donne lieu à une analyse de la *typicalité* de la marque ; d'autre part, sa composante « image », c'est-à-dire les associations mentales.

Face à une telle décision, le responsable marketing doit d'abord analyser l'identité de la marque en distinguant le noyau central des éléments périphériques[64]. Comme l'explique Géraldine Michel, une majorité de consommateurs perçoit le *noyau central* comme indissociable de la marque. Il évolue de manière très lente, quelles que soient les extensions de la marque et ses implantations sur de nouveaux marchés géographiques. Lorsqu'une entreprise décide de procéder à une extension de marque, il est donc important qu'elle vérifie que les caractéristiques du nouveau produit sont cohérentes avec le noyau central, de manière à maintenir une logique dans son offre. Si ce n'est pas le cas, il est préférable de renoncer à l'extension.

Une fois cette analyse effectuée, le responsable marketing doit étudier les incohérences éventuelles entre l'activité d'extension et les *éléments périphériques* de l'identité de marque. Ils ne sont aucunement rédhibitoires. Selon les situations, les éléments périphériques sont transférés ou non au produit d'extension[65], voire changent en fonction de l'extension réalisée. En effet, les éléments périphériques de l'identité évoluent en fonction des nouveaux produits et des nouveaux marchés couverts par la marque.

Les recherches ont mis en évidence plusieurs phénomènes autour de l'extension de marque, synthétisées dans le tableau 11.2[66].

TABLEAU 11.2 Quelques résultats de la recherche sur les extensions de marque

1.	Les extensions réussies reposent sur des marques générant des associations mentales positives et pour lesquelles les consommateurs perçoivent un fort *fit* entre la marque et le produit d'extension. Ce *fit* peut se fonder sur de nombreux aspects : les attributs physiques du produit, les contextes de consommation et leur complémentarité avec les contextes habituels de la marque, les valeurs associées à la marque ou encore les types de consommateurs.
2.	Les associations mentales de la marque avec des attributs concrets du produit sont plus difficiles à étendre que les associations fondées sur des bénéfices plus abstraits.
3.	Il peut arriver que des associations positives dans le contexte d'origine de la marque deviennent négatives dans le contexte de l'extension.
4.	Les marques associées à une image de qualité peuvent réussir plus facilement des extensions plus lointaines.
5.	Une marque vue comme typique d'une catégorie de produit fait plus difficilement l'objet d'extensions hors de la catégorie.
6.	Une extension réussie peut faire évoluer l'image de la marque mais aussi aider à d'autres extensions ultérieures.
7.	Une extension ratée affecte la marque seulement s'il existe un fort *fit* entre elle et l'activité d'extension.
8.	Une extension ratée n'empêche pas la marque de revenir en arrière et de réaliser par la suite des extensions plus proches de son activité d'origine.
9.	Les extensions verticales peuvent être difficiles et exigent souvent d'utiliser la marque comme marque mère en l'associant à une nouvelle marque.
10.	La stratégie publicitaire la plus efficace pour une extension met l'accent sur l'extension (plutôt que sur la marque).
11.	L'attitude des consommateurs envers une extension de marque est d'autant plus favorable que l'attitude envers cette marque est bonne.

d) L'architecture de marque et les différentes catégories de marque

L'architecture d'une marque reflète le nombre et la nature des produits qu'elle couvre. En fonction des extensions réalisées, la marque peut être amenée à couvrir une diversité plus ou moins grande de produits différents. On distingue alors trois types de marques :

- Les *marques produits* couvrent un seul type de produit, tel Skip pour la lessive ou St Môret pour le fromage. Ce type de marque n'a pas fait l'objet d'extensions. L'avantage est alors que la marque apparaît comme spécialiste du produit et que son positionnement peut être fortement associé aux avantages recherchés dans le produit. La contrepartie est que l'entreprise, quand elle grandit, élargit son portefeuille de marques avec les inconvénients évoqués ci-dessus.
- Les *marques ombrelles* consistent à regrouper sous une même marque des produits divers mais qui appartiennent tous au même univers. Ainsi, Amora regroupe des moutardes, mayonnaises, ketchups, sauces, cornichons… toutes ces catégories appartenant à la famille des condiments. Ces marques résultent d'extensions qui ne remettent pas en cause leur identité et maintiennent un fort *fit*.
- Les *marques cautions* regroupent des catégories de produits extrêmement diverses comme Vuitton qui propose sacs, souliers, foulards, bijoux, lunettes de soleil (voir cas final de ce chapitre) ou Virgin qui regroupe des compagnies aériennes (dont Virgin Atlantic), les services d'un opérateur téléphonique (Virgin Mobile), des boissons (Virgin Cola, Virgin Vodka) et des clubs de sport (Virgin Active). Ce type de marque sert de caution à des catégories de produit diverses et est souvent associé à une identité assez générale.

Résumé

1. La marque est un nom, un logo, un ensemble de couleurs, une signature, un personnage, ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'une entreprise, et à les différencier des concurrents.
2. La marque joue plusieurs rôles auprès des clients et des entreprises. Il s'agit d'un actif immatériel qui doit être géré avec soin.
3. Le capital marque est la valeur apportée par la marque aux produits qu'elle porte. D'un point de vue marketing, il s'agit de la différence provoquée par la connaissance de la marque dans la manière dont les consommateurs réagissent au produit et à son marketing. Le capital marque dépend de sa notoriété, de sa connaissance par les consommateurs, des associations mentales que la marque génère et de leur impact sur les comportements d'achat.
4. La construction du capital marque repose sur plusieurs types d'outils : (1) le choix des composantes de la marque ; (2) les opérations marketing ; (3) l'association avec d'autres entités dont l'identité sera en partie transférée à la marque ; et (4) la sensibilisation du personnel à l'importance de respecter la promesse de la marque.
5. Le pilotage des marques dans la durée suppose de renforcer régulièrement celles qui bénéficient d'une identité favorable, d'en revitaliser certaines, et de construire une stratégie cohérente face aux marques de distributeurs.
6. Le portefeuille de marques est l'ensemble des marques qu'une entreprise commercialise. Certaines sociétés optent pour des marques multiples afin de toucher différents segments de marché. D'autres rétrécissent leur portefeuille pour concentrer leurs investissements sur quelques marques.
7. L'architecture d'une marque reflète le nombre et la nature des produits qu'elle couvre. Une stratégie d'extension consiste à utiliser une marque qui a fait ses preuves pour lancer un produit dans une nouvelle catégorie. Une telle stratégie est associée à des avantages et des risques, à la fois pour l'activité d'extension et pour la marque elle-même. C'est pourquoi ce type de décision exige une analyse préalable soignée.

Activités

Discutez

Pour ou contre les extensions de marque ?

Certains spécialistes marketing critiquent les extensions de marque en soulignant les risques de dilution de l'image et de confusion associés à cette pratique. D'autres considèrent que l'extension constitue une stratégie de croissance efficace et une source de revenus importante pour les entreprises. Qu'en pensez-vous ? Est-il préférable de procéder à de multiples extensions de marque ou d'avoir plusieurs marques produits distinctes pour des catégories de produits différentes ?

Appliquez

Analysez les points communs et les différences entre les modèles d'analyse du capital marque présentés dans ce chapitre. Lequel vous paraît le plus pertinent ? Pourquoi ?

Étude de cas

Louis Vuitton

Louis Vuitton, malletier à Paris depuis 1854, a bâti sa légende autour du voyage en créant des bagages, des sacs et des accessoires aussi novateurs qu'élégants et pratiques. Un siècle et demi plus tard, la légende demeure et Louis Vuitton est une marque emblématique du luxe moderne. Elle couvre différents produits, depuis les célèbres sacs à main jusqu'aux chaussures, montres, bijoux, accessoires et lunettes de soleil, tous porteurs du célèbre monogramme LV.

Valorisée à 22,6 milliards de dollars en 2014, elle est en tête du classement des grandes marques de luxe publié par Interbrand. Louis Vuitton compte aujourd'hui 15 ateliers de production, un centre international de logistique et près de 500 magasins exclusifs dans le monde.

Jusque dans les années 1980, les produits étaient commercialisés dans une large variété de grands magasins. Depuis l'intégration au sein du groupe LVMH en 1987, la marque opère un contrôle plus étroit sur sa distribution. Elle est vendue exclusivement dans les boutiques Louis Vuitton et sur son site Internet, ainsi que dans quelques grands magasins haut de gamme aux emplacements privilégiés. Pour accentuer le sentiment d'exclusivité, la marque a décidé de limiter le nombre d'ouvertures de boutiques et d'ouvrir un magasin dédié au sur-mesure, avenue Montaigne à Paris. Les prix ne sont jamais soldés et ont même été revalorisés de plus de 13 %. Louis Vuitton, qui souhaite se repositionner sur le segment de la « haute maroquinerie », vient de lancer un nouveau sac Capucine à 3 500 €. Cette initiative a été relayée par une campagne de communication soulignant que le fait de posséder un produit Louis Vuitton est un luxe rare.

La stratégie de marque repose sur plusieurs facteurs. D'abord, Louis Vuitton s'est attaché à marier tradition et innovation. La marque affirme son savoir-faire artisanal et souligne

Source illustration : © Shutterstock / Tupungato.

que la fabrication d'un bagage nécessite 60 heures de travail manuel, tout en ayant recours aux tissus les plus modernes. Elle s'appuie également sur de grands créateurs, qui créent des collections dynamiques et audacieuses sous la direction artistique de Nicolas Ghesquières. Louis Vuitton est soucieuse de préserver son image du risque de dilution lié à une trop forte exposition et un marketing trop marqué. Elle cherche à développer ses ventes tout en préservant son aura en termes d'exclusivité, de luxe et de prestige.

En matière de publicité, les campagnes institutionnelles, intitulées « Core Values », ont mis en scène des égéries inattendues comme l'ancien dirigeant soviétique Mikhaïl Gorbatchev ou le musicien des Rolling Stones, Keith Richards. Ces campagnes, très humaines, évoquent les éléments fondateurs de la marque que sont le voyage et l'héritage. En 2011, la marque a choisi Angelina Jolie, actrice et ambassadrice du Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés. Fin 2013, elle a diffusé son premier film publicitaire, intitulé « L'invitation au voyage », lequel met en scène une femme qui s'envole dans une montgolfière depuis la Cour carrée du Louvre, illustrant l'un des codes fondateurs de la marque : l'aventure.

La communication de la marque repose également sur de grands événements : le concours Louis Vuitton Classic rassemble les collectionneurs d'automobiles, tandis que la Louis Vuitton Cup sélectionne le voilier challenger de l'America's Cup, la plus prestigieuse compétition de yachting international. La Fondation Louis Vuitton pour la création, symbolisée par son bâtiment sculptural conçu par l'architecte Frank Gehry, s'attache à soutenir la création artistique contemporaine auprès d'un large public français et international.

La marque poursuit sa croissance sur ses gros marchés que sont l'Europe et le Japon, mais elle concentre ses efforts sur les marchés émergents : Inde et Chine. Fragilisée par une forte chute de ses ventes en Chine, les clients délaissant les produits « bling-bling » aux codes ostentatoires, la marque privilégie désormais la qualité à la quantité grâce au développement de produits ultra-luxe, valorisés par des matières nobles, aux couleurs et aux logos discrets.

Ce succès a une rançon : la contrefaçon. Louis Vuitton est l'une des marques les plus copiées au monde. L'entreprise s'emploie à lutter contre ce fléau à travers ses équipes juridiques et des dispositifs d'investigation. Ce phénomène ne semble cependant enrayer ni son image ni son succès.

Sources : www.lesechos.fr, 16 décembre 2014 ; www.challenges.fr, 27 octobre 2013 ; *The New York Times,* 8 juillet 2013 ; *The Wall Street Journal,* 16 avril 2013 ; *Le Figaro*, 13 juin 2011 ; *Stratégies*, 16 octobre 2008 et 25 septembre 2008 ; *The New York Times*, 17 novembre 2009 ; *BusinessWeek*, 6 août 2007 ; *LSA*, 14 mars 2003 ; Prestigium.com, 17 décembre 2008 ; www.louis-vuitton.com ; www.fondationlouisvuitton.fr

Questions

1. **Faites une analyse du capital marque de Louis Vuitton, en étudiant notamment les associations mentales liées à la marque.**
2. **Analysez en quoi la stratégie de communication nourrit, remet en cause ou fait évoluer les valeurs de la marque.**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'intention de Louis Vuitton pour sa stratégie de marque à venir ?**

Chapitre 12

Maîtriser la dynamique concurrentielle et générer de la croissance

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Pourquoi est-il important pour les entreprises de faire croître leur activité ?
- Comment le leader d'une catégorie peut-il élargir son marché et défendre sa part de marché ?
- Comment les challengers peuvent-ils attaquer les leaders ?
- Comment les marques ayant adopté une position de suiveur ou une stratégie de niche peuvent-elles se développer ?
- Quelles sont les stratégies marketing adaptées aux différentes phases du cycle de vie d'un produit ?
- Quelle politique marketing adopter dans une économie en récession ?

La croissance est essentielle au succès de toute entreprise. L'environnement économique difficile et en constante évolution incite de nombreuses entreprises à reformuler fréquemment leurs stratégies marketing et leurs offres. Les conditions économiques varient, les concurrents attaquent, les attentes des clients évoluent. Les stratégies marketing pertinentes dépendent de la situation concurrentielle qu'occupe l'entreprise.

Havaianas. Les tongs Havaianas sont à l'origine un produit simple, en caoutchouc et bon marché, vendu uniquement au Brésil. Mais elles se sont progressivement transformées en article de mode, décliné chaque année dans 120 modèles et dont le succès est mondial. La marque a multiplié les séries exclusives éditées à quelques milliers d'exemplaires et signées par des créateurs de renom, comme Paul & Joe ou Jean-Paul Gaultier. Les prix varient de 15 € à 160 € pour les Havaianas décorées de cristaux Swarovski. Distribuée dans de nombreux magasins multimarques, Havaianas a aussi 382 magasins en propre dans 60 pays, qui lui permettent de développer sa notoriété.

Source illustration : © Shutterstock / T photography.

Avec 230 millions de paires vendues, le chiffre d'affaires de la marque (1,3 milliard d'euros en 2013) a été multiplié par 2,5 en trois ans ; 30 % des ventes se font à l'international. La marque Ipanema, en position de suiveur, cherche à rivaliser d'une part sur le confort du produit, avec des semelles anatomiques plus adaptées à la voûte plantaire, et, d'autre part, sur la communication grâce à son égérie, la top model brésilienne Gisele Bündchen. Ipanema investit également dans des programmes de protection de la nature et communique sur ses efforts de réduction de l'impact environnemental de ses produits, consciente de l'image négative du PVC auprès des consommateurs[1].

Dans ce chapitre, nous étudions la dynamique de croissance, le rôle de la concurrence et la manière dont les responsables marketing peuvent gérer leurs marques en fonction de leur position concurrentielle et du cycle de vie de leurs produits. De façon générale, la concurrence s'intensifie et se diversifie. Dans la plupart des secteurs, elle intègre des entreprises mondialisées qui cherchent à développer leurs ventes sur les marchés émergents, des acteurs en ligne qui souhaitent élargir leur couverture du marché, des enseignes de distribution qui promeuvent efficacement leurs propres marques, des extensions de marques qui investissent de nouvelles catégories et des PME ancrées localement[2]. En conséquence, le succès des politiques marketing varie et exige des adaptations régulières.

1. La dynamique de croissance

Le marketing cherche à faire croître les ventes et le chiffre d'affaires. Dans les marchés tirés par l'innovation, on cherche à encourager l'essai, stimuler le bouche à oreille et promouvoir l'adoption du nouveau bien ou service, favorisant ainsi la croissance du marché global. Dans les marchés à maturité, insuffler une dynamique de croissance est plus difficile car cette démarche exige de gagner des parts de marché sur les concurrents. Il faut cependant toujours chercher à élargir le marché global.

1.1. Les stratégies de croissance

Il existe différentes manières de construire une stratégie de croissance[3] :

- le gain de parts de marché ;
- la forte implication des clients et des parties prenantes ;
- la construction de marques puissantes ;
- l'innovation en matière de produits, de services et d'expérience client ;

- l'expansion internationale ;
- les acquisitions, les fusions et les alliances ;
- la construction d'une excellente réputation fondée sur la responsabilité sociale ;
- le partenariat avec les structures publiques et les organisations non gouvernementales (ONG).

Source illustration : © Tripplaar Kristoffer / Sipa / Newscom.

ORACLE. Initialement connu pour son système de gestion de bases de données, ce géant du logiciel d'entreprise a investi 30 milliards de dollars dans le rachat de 56 entreprises, parmi lesquelles Sun Microsystems pour sept milliards de dollars. Cette stratégie d'acquisition permet aujourd'hui à Oracle de proposer la gamme la plus large du secteur et de devenir l'interlocuteur principal de tous types d'entreprises en matière de logiciels. Le groupe vend différentes sortes de produits, depuis les serveurs jusqu'aux systèmes de stockage des données, en passant par les systèmes d'exploitation, les bases de données et les logiciels d'aide à la comptabilité, au pilotage des ventes ou à la gestion de la chaîne logistique. Plus récemment, Oracle a renforcé sa présence dans les services dématérialisés sur Internet (le cloud) avec l'acquisition de la *start-up* Datalogix. Le poids important du groupe sur le marché a suscité des critiques de la part des clients et des instances de régulation[4].

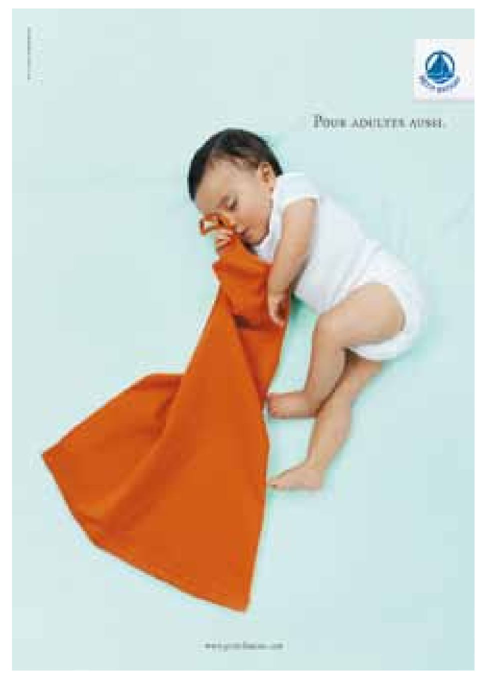
1.2. Stimuler la croissance organique

En opposition aux stratégies de croissance externe, la croissance organique consiste pour l'entreprise à développer ses activités et ses ventes par elle-même. En effet, il ne faut pas penser que « l'herbe est plus verte ailleurs » et surestimer les avantages des rachats qui entraînent l'entreprise sur des nouveaux territoires. De nombreuses fusions et acquisitions se soldent par des échecs car l'entreprise ne parvient pas à valoriser son expertise dans son nouveau métier.

Au sein des stratégies de croissance organique, développer le cœur d'activité peut être moins risqué que de se lancer dans de nouvelles catégories de produits. Cette démarche permet de renforcer la marque, de générer des économies d'échelle, et de stimuler les ventes et la rentabilité. David Taylor recommande trois stratégies[5] :

- Rendre le cœur de la marque le plus distinctif possible.
- Stimuler la distribution en combinant réseaux existants et nouveaux réseaux, à l'instar de Free qui, en plus de l'achat en ligne et dans les boutiques FreeCenters, permet d'acheter ses cartes SIM dans des magasins de proximité (Maison de la presse et Mag Presse).
- Offrir le produit au cœur de l'activité dans de nouveaux formats et de nouvelles versions, comme Guerlain qui multiplie les variantes plus ou moins légères et estivales autour de ses parfums.

Petit Bateau. Alors que Petit Bateau s'est longtemps limité aux sous-vêtements blancs pour enfants, que de nombreuses mamans ont portés dans leur enfance, la marque a progressivement élargi son offre aux vêtements pour adultes. Généralement, les marques pour adultes développent des collections pour enfants. Petit Bateau a fait l'inverse. Après avoir fait appel aux créateurs de la maison Kitsuné, Gildas Loaëc et Masaya Kuroki, pour une collection capsule en 2009, la marque leur a confié la direction artistique des collections adultes en 2013. Cependant, comme le souligne son directeur général : « Nous ne voulons pas devenir une marque de mode de plus ». Ces nouvelles collections s'appuient donc sur les valeurs fondamentales de la marque : spontanéité, énergie, joie de vivre et dimension populaire. Ces changements ont entraîné une révision de leur procédé industriel, passant des gros volumes à des petites séries aux produits plus sophistiqués et plus fréquemment renouvelés. En parallèle, Petit Bateau a renforcé son territoire de marque historique, celui de l'enfance, avec une nouvelle collection naissance « Tout Petit Bateau », et retravaillé son concept de boutiques pour améliorer l'expérience client. Cette griffe emblématique propose désormais un style multigénérationnel de 0 à 924 mois, partout dans le monde[6].



Source illustration : © Petit Bateau.

Il ne faut toutefois pas formuler les stratégies de croissance comme des alternatives incompatibles. On peut travailler son cœur d'activité tout en s'intéressant aux nouveaux marchés, que ce soit en termes de nouvelles catégories de produit à pénétrer ou de nouveaux marchés géographiques où s'implanter.

2. Les stratégies pertinentes pour les entreprises leaders

Nous allons, dans la suite de ce chapitre, examiner les différentes stratégies marketing envisageables par une entreprise compte tenu de sa position concurrentielle. Imaginons un marché dont la structure correspond à la figure 12.1. Le leader détient 40 % du marché, devant un challenger qui dispose d'une part de marché de 30 % et souhaite la développer. Viennent ensuite une entreprise moyenne, désireuse surtout de maintenir sa part à son niveau actuel (20 %), et des petits producteurs spécialisés qui couvrent des segments particuliers que l'on appelle des « niches ».

Le leader du marché est celui qui détient la plus forte part de marché. Il prend généralement l'initiative des modifications de prix, et détient le système de distribution le plus vaste et le budget de communication le plus élevé. Les leaders sont souvent des entreprises très connues : Axa (assurance), L'Oréal (cosmétiques), Visa (cartes de crédit), Nestlé (alimentaire), Coca-Cola (*soft drinks*), etc.

À moins de jouir d'une situation de monopole légal, un leader doit rester constamment en éveil car la concurrence s'acharne à attaquer ses positions. Une innovation réussie peut provoquer le déclin du leader (tel Samsung attaquant efficacement Apple dans la téléphonie mobile, comme évoqué dans l'étude de cas de fin de chapitre) ; des concurrents jeunes et dynamiques donner de lui une image ringarde (Levi's cédant du terrain face à Diesel) ; une structure de coûts figée générer une spirale vers le haut (compagnies aériennes traditionnelles attaquées par les acteurs *low cost*).

Pour rester à la première place, le leader peut accroître la demande primaire, contenir les attaques de la concurrence à l'aide de stratégies offensives ou défensives, et augmenter sa part de marché.

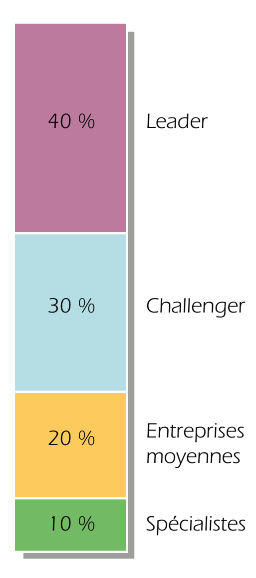


FIGURE 12.1 Exemple de structure d'un marché

12.1 Cas d'entreprise

Android, un développement tiré par la généralisation des usages de l'Internet mobile

En 2007, Google a créé Android, un système d'exploitation pour mobile qui intègre toutes ses applications phares (Google Maps, Gmail, Google+, etc.). Cette innovation s'inscrit dans la stratégie globale du groupe qui cherche à augmenter l'usage de l'Internet mobile afin de s'y imposer comme régie publicitaire dominante. Google a élaboré un modèle économique spécifique qui allie fabricants, opérateurs et développeurs d'applications. Il a conçu un logiciel libre et gratuit, dont les codes informatiques sont ouverts, afin que chacun puisse le modifier et se l'approprier.

Les fabricants de téléphones peuvent alors se différencier en modifiant le logiciel à leur guise. Les équipementiers Huawei et ZTE ont commercialisé des smartphones fondés sur Android. Pour asseoir la diffusion de son système, Google a également collaboré avec Samsung pour la conception de son smartphone Galaxy, qui a aidé le groupe coréen à devenir numéro 1 mondial des fabricants de smartphones.

Les opérateurs de téléphonie mobile y ont aussi trouvé leur compte car les fabricants de smartphones intégrant le système Android proposent des accords commerciaux plus souples que l'iPhone d'Apple. En parallèle, Bouygues Telecom, challenger dans ce secteur, a fait d'Android le système d'exploitation de sa nouvelle box, Miami, lancée en 2015.

Les développeurs d'applications apprécient eux aussi Android car le développement des applications y est plus rapide, de même que les délais des procédures d'approbation pour une mise en diffusion. Il est possible d'utiliser toutes les technologies, y compris Flash, refusée par Apple. Même si le modèle économique est identique, puisque Google comme Apple empochent 30 % des ventes, le nombre d'applications développées pour Google est aujourd'hui supérieur à celui pour Apple (1,41 million contre 1,21 en 2014).

La stratégie menée par Google a réussi. Android est devenu le premier système mondial, équipant 80 % des smartphones et la majorité des tablettes. Avec 65 % de parts de marché en France, il devance désormais l'iOS d'Apple (23 %), Windows (12 %) et Blackberry (1 %). Google cherche désormais à utiliser Android pour introduire la connectivité à Internet dans les voitures. Le groupe s'est déjà associé avec des acteurs clés du secteur (Renault-Nissan, Volkswagen, Opel, Hyundai-Kia) au sein de l'Open Automotive Alliance.

Sources : www.lesechos.fr, 19 février 2015, 19 janvier 2015, 14 janvier 2015 ; www.challenges.fr, 31 juillet 2014 ; *Le Figaro*, 13 septembre 2011 ; *Challenges*, 10 février 2011, 17 juin 2010 ; www.kantarworldpanel.com.

2.1. Développer la demande globale du marché

La croissance d'un marché bénéficie en général au leader. Si les Français se mettent à consommer davantage de yaourts, Danone en profitera plus que les autres du fait de sa part de marché. Une telle société a donc intérêt à développer la demande générique pour le produit. Elle peut y parvenir de plusieurs façons (voir tableau 12.1).

TABLEAU 12.1 Les stratégies permettant d'élargir le marché global

Développer le nombre d'utilisateurs	Accroître le taux d'utilisation
• *Convertir les non-utilisateurs*. On s'attaque alors aux clients potentiels. Une société comme Air France développe son frêt en s'efforçant de convaincre de nouveaux secteurs d'activités des avantages du transport aérien sur les autres modes de déplacement. Autre exemple, la Wii de Nintendo s'est développée en convainquant des foyers qui n'étaient jusque-là pas équipés de consoles : les grands-parents, les non-*gamers*, etc. Les jeux de la Wii, joués à plusieurs de manière conviviale, ont été vus comme un substitut aux jeux de société. De manière générale, cette stratégie consiste souvent à se positionner par rapport à d'autres catégories de produits pour attirer de nouveaux acheteurs à cette catégorie. • *Pénétrer de nouveaux segments*. Il peut s'agir de segments géographiques, sociodémographiques, etc. Ainsi, un fabricant d'eau de toilette peut chercher à convaincre les femmes non utilisatrices d'en consommer (pénétration du marché), à vendre un produit pour enfants (extension de segment) ou à exporter (expansion géographique).	• *Augmenter la fréquence d'utilisation*. On s'efforce de multiplier les occasions de consommation. Pour un produit alimentaire comme le potiron ou les marrons, on pourra contacter les auteurs de fiches cuisine des magazines pour les inciter à publier des recettes avec cet ingrédient. On peut également inviter les clients à remplacer plus souvent le produit, tel Gillette qui indique sur certains rasoirs le niveau d'usure des lames, signalant à l'utilisateur quand il est temps d'en changer. • *Augmenter le niveau de consommation à chaque occasion*. Il s'agit d'inciter le consommateur à utiliser davantage de produit à chaque fois, ce qui augmente les volumes consommés. Des emballages plus gros peuvent stimuler la consommation de certains produits, comme les chips. Les yaourts La Fermière sont ainsi commercialisés dans des pots de 140 g au lieu de 125 g pour les autres marques. La consommation « d'impulsion », comme celle des *soft drinks* ou des biscuits, augmente lorsqu'un volume plus important est disponible dans les placards. • *Multiplier les usages du produit*. Une entreprise peut promouvoir de nouvelles utilisations pour le produit. Des amandes au chocolat accompagnent par exemple le café dans de nombreux restaurants, multipliant les occasions de consommer des amandes.

2.2. Protéger sa part de marché

En même temps qu'elle s'efforce d'accroître la demande, une entreprise leader doit défendre sa part de marché face aux concurrents avides de grignoter ses ventes : ainsi, Danone est attaqué par Yoplait et Nestlé, Orange par SFR, Bouygues et Free, et Windows par Linux[8].

Que peut faire un leader face aux assauts de la concurrence ? Une stratégie d'innovation continue est la réponse la plus constructive. Le leader a intérêt à garder l'initiative dans tous les domaines : nouveaux produits et services, efficacité de la distribution, réduction de coûts, etc. Il faut également nouer des liens forts avec les clients afin qu'ils se sentent appréciés et même privilégiés, à l'opposé des approches commerciales au sein desquelles ils se sentent prisonniers de leur fournisseur ou exploités[9]. Un leader doit à la fois mettre en place un marketing proactif et se défendre face aux attaques concurrentielles.

a) Un marketing proactif

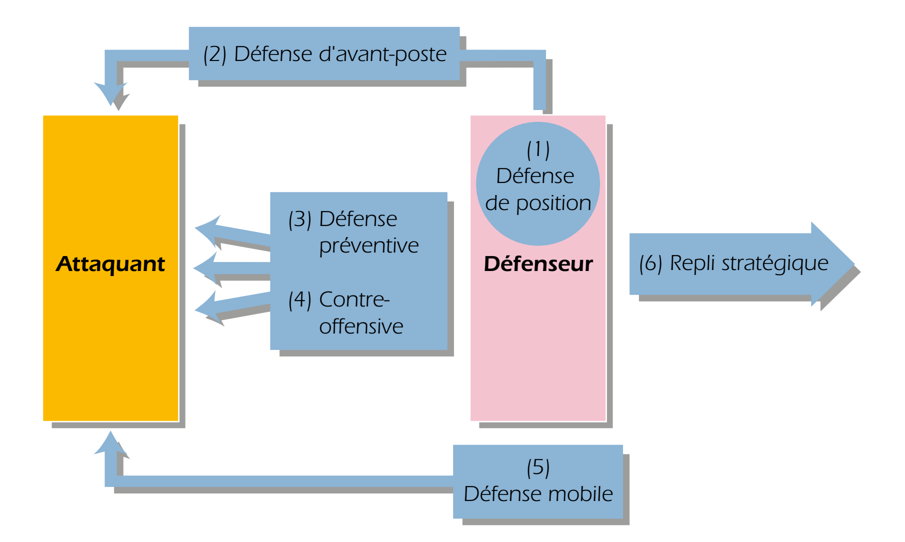
Le *marketing réceptif* identifie un besoin du marché et y répond. Il correspond à l'orientation vers le marché classique, mais a toujours un temps de retard sur les clients. Il est beaucoup plus efficace pour une entreprise, et notamment pour un leader, de façonner le marché dans une direction conforme à ses intérêts. C'est ce que l'on appelle le *marketing proactif*[10]. Plutôt que de chercher à être le meilleur joueur, on change les règles du jeu[11]. Cette approche exige une double capacité d'anticipation : l'*anticipation réceptive* pour comprendre ce qui est en train de se passer sur le marché et repérer les besoins que les clients ressentiront dans le futur ; et l'*anticipation créative* pour imaginer de nouvelles solutions à ces besoins, et des produits et services que les clients ne recherchent pas forcément, mais qu'ils seront ravis de trouver. SEB est un bel exemple de cette démarche est (voir cas 12.2).

Les entreprises proactives doivent savoir gérer l'incertitude. Elles doivent être prêtes à prendre des risques et accepter l'échec, avoir une certaine vision de l'avenir et l'investir, disposer d'une bonne capacité d'innovation, être flexibles et peu bureaucratiques, et intégrer en leur sein des managers qui réfléchissent de manière proactive[12].

b) Un marketing défensif

Même lorsqu'il ne souhaite pas multiplier les offensives, le leader du marché a intérêt à se protéger contre toutes les attaques possibles. Les stratégies défensives visent à limiter la probabilité des attaques, à les détourner vers des sujets moins gênants et à diminuer leur intensité. On peut identifier six stratégies de défense à usage d'un leader (voir figure 12.2)[13]. Le choix de la stratégie adéquate dépend des ressources de l'entreprise, de ses objectifs et de la manière dont on pense que les concurrents réagiront[14].

FIGURE 12.2 Les six stratégies défensives



12.2 **Cas d'entreprise**

SEB renforce son leadership mondial grâce à sa stratégie d'innovation et de croissance externe

Leader mondial du petit équipement électroménager domestique, le groupe SEB multiplie les initiatives face à la concurrence des marques asiatiques.

D'abord, l'entreprise investit dans l'innovation, ce qui, face à une offre souvent uniformisée, permet de se différencier à la fois en termes de concept, de qualité, de performance et de design. De la balance intelligente qui mémorise votre poids et signale les excès par une lumière rouge, à la célèbre friteuse sans huile, en passant par le multicuiseur connecté, SEB lance en moyenne 200 nouveaux produits par an. Le groupe a ainsi doublé son budget R&D en cinq ans pour atteindre 3,5 % du chiffre d'affaires. Il dispose de plus de 1 000 brevets actifs. L'objectif est de stimuler le renouvellement des produits chez les clients, en proposant de nouvelles fonctionnalités et une ergonomie facilitée. Le groupe a également mis en place des partenariats stratégiques avec d'autres industriels et des organismes de recherche. Il a ainsi participé à la conception de la machine Dolce Gusto de Nescafé et de la machine à bière Beertender développée avec Heineken.

En outre, le groupe multiplie les marques pour occuper les linéaires. Il regroupe aujourd'hui 22 marques, dont six à vocation mondiale (All-Clad, Lagostina, Krups, Rowenta, Tefal et Moulinex) et 16 plus locales. SEB et Calor n'existent par exemple qu'en Belgique et en France. Ainsi, dans le domaine des cafetières, Moulinex occupe l'entrée de gamme, tandis que Rowenta est positionnée sur la performance et la solidité, incarnées par son origine allemande, et correspond à des produits « chic mais abordables » ; Krups, enfin, est la marque la plus luxueuse. Cette stratégie est efficace dans les magasins. Avec ses trois familles de fers à repasser (Calor, Rowenta, Moulinex), le groupe occupe 80 % des linéaires de la catégorie, même si les produits premiers prix restent d'origine asiatique.

Pour renforcer son leadership, le groupe s'appuie également sur une forte présence à l'international. En 2008, SEB a racheté le groupe chinois Supor, n° 1 des articles culinaires et n° 2 de l'électroménager culinaire en Chine, à qui il sous-traitait déjà une partie de la production de cuiseurs destinés à l'Asie. Il utilise désormais les technologies de pointe de Supor pour la cuisson du riz, permettant ainsi un fort développement sur le marché asiatique tout en contrant la concurrence à bas prix. Le groupe s'est également déployé sur les nouveaux marchés, avec l'acquisition en 2011 de l'entreprise colombienne Imusa qui lui a permis de développer sa présence en Amérique latine et aux États-Unis. Fin 2014, SEB a aussi passé un accord avec l'un des principaux acteurs du petit électroménager en Inde. Actuellement implanté dans plus de 120 pays, le groupe SEB regroupe près de 25 000 employés pour un chiffre d'affaires de 4,25 milliards d'euros en 2014.

Sources : www.usinenouvelle.com, 5 novembre 2014, 27 janvier 2014, 26 septembre 2013 ; ww.lsa.fr, 14 mai 2014 ; *L'Usine Nouvelle*, n° 3154, 2 juillet 2009 ; *Capital*, mars 2008, p. 41-44 ; www.groupeseb.com.

Source illustration :
© ActiFry. Image & associés, J. Blanchard, M. Lorthios.

ORANGE. Pour faire face à l'arrivée du nouvel opérateur Free sur le marché de la téléphonie mobile, le leader historique, Orange, a dû adapter sa stratégie. Il a choisi d'adopter un positionnement haut de gamme, se différenciant ainsi clairement du nouvel entrant positionné à bas coût. Pour les mobiles, Orange a multiplié l'installation d'antennes (+ 50 % sur le premier semestre 2014) afin de combler son retard en termes de couverture par rapport à son autre challenger, Bouygues Telecom. Sur les forfaits 4G, le groupe a maintenu une prime de 3 €, ce qui ne l'a pas empêché de doubler son nombre de clients en six mois, dépassant les deux millions d'abonnés. En parallèle, Orange a développé son offre Internet très haut débit, et a ainsi pu recruter de nouveaux consommateurs. Après deux années de baisse de bénéfices et de rentabilité, l'opérateur a certes vu ses ventes continuer à baisser en 2014 (– 3,6 % à 19 milliards d'euros), mais ce rythme s'est ralenti. Il a par ailleurs stabilisé ses marges. « Nombreux sont ceux qui doutaient de notre capacité à nous adapter à la nouvelle donne du marché. Ces résultats prouvent que nous y arrivons. », souligne le P-DG du groupe[15].

- *La défense de position.* Elle consiste à fortifier la place de ses produits et de ses marques dans l'esprit des clients, de façon à rendre sa position imprenable. C'est ce que font les marques leaders L'Oréal Paris ou Ariel lorsqu'elles investissent massivement en communication publicitaire alors qu'elles bénéficient déjà d'une notoriété très élevée et d'une excellente image.

VELUX. Leader mondial de la fenêtre de toit, le fabricant danois innove régulièrement pour avoir toujours une longueur d'avance sur son marché et prendre ainsi ses concurrents de vitesse. Dès sa création, dans les années 1960, l'entreprise avait déjà instauré le double-vitrage. Une récente innovation consiste en la mise au point d'un système antibruit de pluie qui réduit le bruit d'impact des gouttes sur la fenêtre. L'entreprise a également investi dans le développement durable en lançant le chantier d'un modèle de maison vertueuse, combinant performances énergétiques (maison à énergie positive neutre en émissions de CO_2) et confort de vie. Sa nouvelle génération de fenêtres de toit permet, avec la même structure, d'agrandir la surface vitrée de 10 %, d'augmenter la luminosité de 42 % et de réduire la déperdition d'énergie. Elle a nécessité cinq ans de développement, 200 millions d'euros de budget R&D et le dépôt de 24 brevets. Le groupe cherche désormais à développer les verrières modulaires dans les bâtiments tertiaires (bureaux, hôpitaux, hôtels, centres commerciaux)[16].

Source illustration : architecte : Nomade Architectes ; photographe : Adam Mørk ; projet : Maison Air et Lumière VELUX Model Home 2020.

- *La défense d'avant-poste.* Le leader avance alors quelques pions destinés à protéger ses éventuels points faibles ou à servir de point d'appui à une contre-offensive. De nombreuses sociétés de biens de grande consommation ont ainsi créé, à côté de leurs marques leaders, d'autres marques moins chères afin de contrecarrer les concurrents meilleur marché.
- *La défense préventive.* Une approche plus agressive consiste à attaquer d'abord, parfois sous forme de guérilla. Le leader peut également couvrir l'ensemble du marché pour gêner toutes les initiatives possibles de ses concurrents et laisser peu de créneaux disponibles. Une autre approche préventive consiste à lancer de nombreuses innovations en les annonçant

publiquement à l'avance : une *préannonce* est un signal concurrentiel qui indique aux concurrents qu'ils devront se battre pour gagner des parts de marché[17]. Elle peut affecter les ventes de leurs produits car les clients suspendent leurs achats pour attendre le produit de la marque leader qui vient d'être annoncé. Ainsi, si Microsoft annonce le développement d'un nouveau produit, certaines petites entreprises verront leurs ventes baisser et auront intérêt à réorienter leurs projets afin d'éviter une concurrence frontale avec cette société. Quelques entreprises ont ainsi été accusées de pratiquer le *vaporware* (que l'on peut traduire par logiciel fantôme) en gênant les concurrents au travers d'annonces mensongères dont le produit n'est jamais lancé ou l'est beaucoup plus tard que prévu.

- *La contre-offensive.* Si le concurrent prend des initiatives en matière de produit, de prix ou de distribution, le leader doit en général contre-attaquer, en abaissant ses prix, en annonçant une initiative similaire à venir, ou en lançant un produit comparable à celui du concurrent. Il peut aussi contre-attaquer sur le plan légal en dénonçant des copies ou le non-respect des brevets. Apple, Intel et Microsoft n'hésitent pas à lancer des procès pour protéger leurs marques.
- *La défense mobile.* Elle consiste à se déplacer sur d'autres terrains qui serviront ultérieurement de points d'appui offensifs ou défensifs. L'*extension de marché* consiste à passer du produit actuellement vendu au besoin générique qui le sous-tend. L'entreprise investit alors en R&D sur toutes les technologies susceptibles de satisfaire ce besoin. Ainsi, les sociétés pétrolières sont intervenues sur le marché global de l'énergie en s'intéressant à l'énergie nucléaire, hydraulique, éolienne, et aux industries chimiques. La *diversification* représente une autre option stratégique qui consiste à acquérir des savoir-faire multiples en exploitant des marchés différents sans lien entre eux. Lorsqu'elles prirent conscience de la stagnation du marché du tabac, des entreprises comme Philip Morris ou Reynolds se sont diversifiées dans la bière, les alcools, les sodas ou les surgelés.
- *Le repli stratégique.* Même les grandes entreprises reconnaissent qu'elles ne peuvent pas toujours défendre l'ensemble de leur territoire. Une solution consiste alors à effectuer un repli stratégique. Il ne s'agit pas de sortir du marché, mais d'abandonner les segments les moins significatifs ou ceux sur lesquels on est faible. L'objectif est de consolider sa position concurrentielle autour de quelques points d'appui essentiels. Dans le transport aérien, fortement concurrentiel, Air France a ainsi réduit le nombre de ses escales. Dans la grande consommation, Procter & Gamble a vendu les chips Pringles à Kellogg's pour 2,7 milliards de dollars afin de sortir du marché alimentaire et de se concentrer sur son cœur de métier : le soin, la maison et la beauté[18]. Bien souvent, il s'agit de concentrer les efforts et de mieux centrer la stratégie.

KRAFT. Après des années d'acquisitions, le P-DG de Kraft a annoncé en 2011 la scission du groupe en deux entreprises avec, d'une part, une entité à croissance rapide, centrée sur les snacks et les confiseries, avec des marques comme Oreo, Cadbury, Milka ou Lu, et, d'autre part, une entité à croissance plus limitée, centrée sur l'épicerie et principalement présente en Amérique du Nord, avec des marques comme Maxwell House ou le fromage Kraft. L'objectif était d'améliorer la performance et de donner le choix aux investisseurs. La première entité, renommée Mondelēz International, présente de fortes opportunités de croissance dans les marchés émergents comme la Chine ou l'Inde. Inventé par deux employés, le nom Mondelēz est une contraction des termes « monde » et « délicieux ». La seconde entité, Kraft Foods, a conservé le nom historique du groupe. Elle inclut de nombreux leaders de catégorie dans la viande et le fromage, faisant d'elle la vache à lait du groupe et générant des dividendes réguliers. Mondelēz a bénéficié d'une extension rapide tandis que Kraft Foods s'est concentré sur la réduction des coûts et la priorisation des investissements sur ses marques phares[19].

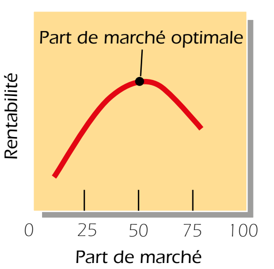
2.3. Étendre sa part de marché

Un leader peut également progresser en s'efforçant d'accroître sa part de marché. Une hausse dans ce domaine n'améliore cependant pas toujours la rentabilité, notamment dans les activités de service, fortement consommatrices de main-d'œuvre et où les économies d'échelle sont limitées[20].

Quatre facteurs doivent être pris en compte avant de choisir cette stratégie :

- *Les risques de réaction des pouvoirs publics* pour les entreprises en position dominante, comme Intel ou Google. L'Union européenne émet de plus en plus de réserves sur la constitution d'alliances ou les fusions qui donnent naissance à des géants pouvant potentiellement abuser de leur position dominante.
- *Le coût économique de l'augmentation de part de marché.* La figure 12.3 montre que la rentabilité décroît souvent au-delà d'un certain niveau de part de marché (50 % dans l'exemple de la figure). Les clients qui échappent à l'entreprise peuvent ne pas aimer ses marques ou être attachés à une marque concurrente, avoir des besoins trop spécifiques pour être satisfaits par la « marque de tout le monde » ou préférer les petits fournisseurs. Tenter de les attirer est alors extrêmement coûteux. Par ailleurs, les concurrents réagissent d'autant plus violemment que leur part de marché se restreint. Les stratégies d'extension de part de marché sont moins justifiées dans les secteurs où les économies d'échelle et les effets d'apprentissage sont limités, lorsqu'il existe des segments de marché peu attractifs, lorsque les clients aiment diversifier leurs sources d'approvisionnement, ou lorsque les barrières à l'entrée sont élevées[21].
- *Le risque associé à des opérations marketing peu pertinentes.* Les entreprises qui parviennent à augmenter leur part de marché s'appuient en général sur des nouveaux produits, une forte qualité et des dépenses marketing importantes. La plupart du temps, les baisses de prix ne sont pas très efficaces car certains concurrents réagissent en adoptant la même stratégie tandis que d'autres privilégient la différenciation.
- *Les effets d'une part de marché accrue sur la qualité réelle et perçue*[22]. Un nombre trop élevé de clients peut faire pression sur les ressources de l'entreprise, affectant la qualité du produit et du service devant la nécessité de produire en masse. Cette question est particulièrement épineuse lorsque la rareté est un élément clé du positionnement, notamment dans le luxe.

FIGURE 12.3
Le concept de part de marché optimale



En conclusion de cette partie consacrée aux leaders du marché, soulignons la difficulté à maintenir cette position dans la durée. Une recherche sur 625 marques leaders dans 125 catégories de produits a mis en évidence plusieurs phénomènes[23] :

- La moitié des leaders de l'échantillon avaient perdu leur place de n° 1 après une période de 12 à 39 ans.
- Les marques leaders maintiennent davantage leur position en période de ralentissement économique et en cas de forte inflation, alors qu'elles sont plus facilement fragilisées en situation de croissance et de faible inflation.
- La position de leader se maintient aujourd'hui moins longtemps qu'il y a 30 ans.

- Une fois la place de leader perdue, il est difficile pour une entreprise de la regagner.
- Les catégories dans lesquelles le leadership se maintient le moins longtemps sont l'alimentaire et les produits de la maison ; celles où il est plus stable sont les biens durables et l'habillement.

3. Les autres stratégies concurrentielles

Les sociétés qui occupent la deuxième, troisième ou quatrième place sur un marché sont souvent de très grandes entreprises : Unilever, Lactalis, PepsiCo, etc. Elles sont toujours confrontées à un dilemme. Elles peuvent soit chercher à accroître leur part en se mettant en position de challenger, soit se contenter des positions acquises, voire opter pour une stratégie de niche. Elles doivent enfin décider si elles veulent être pionnières ou suiveuses. Dans tous les cas, elles doivent arbitrer entre la volonté d'élargir leur base de clientèle ou de renforcer la fidélité des clients (voir zoom).

3.1. Les stratégies pertinentes pour les challengers

Souvent, les challengers se développent efficacement, voire dépassent les leaders. Ainsi, Samsung est parvenu à passer devant Nokia et Apple sur la téléphonie mobile, tandis qu'AMD a réussi à prendre des parts de marché à Intel sur les microprocesseurs. Dans l'automobile, Toyota talonne Volkswagen au niveau mondial. Dans les fast-foods, la concurrence entre le leader McDonald's et le challenger Quick en France est aujourd'hui perturbée par le retour de Burger King (voir cas 12.3).

zoom — **La double peine des petites marques**

Andrew Ehrenberg a conceptualisé un phénomène que l'on observe dans de nombreux secteurs : la double peine (en anglais *double jeopardy*). Les marques à faible part de marché sont en effet doublement pénalisées : elles ont moins d'acheteurs et sont achetées moins souvent que les marques à forte part de marché. En effet, une grande partie de la part de marché s'explique par son taux de pénétration et la taille de sa base de clientèle, plus que par les renouvellements d'achat.

Implicitement, ce concept suppose que les marques sont substituables et qu'elles partagent des cibles communes. La double peine s'observe donc davantage pour les marques peu différenciées qui s'adressent aux mêmes segments de marché, et concerne moins celles ayant adopté une stratégie de niche et caractérisées par une forte fidélité et une proposition de valeur spécifique.

Par conséquent, les responsables marketing qui cherchent à faire croître leur marque doivent en priorité élargir leur base de clientèle plutôt que renforcer la fidélité des clients actuels. Les efforts de communication et de distribution doivent augmenter la visibilité de la marque, sa familiarité, sa présence en magasin, plutôt que travailler sur la fidélité à travers le CRM.

Les experts qui critiquent cette approche soulignent que les marques qui ont réussi à se différencier par leur positionnement spécifique ne sont pas victimes de tels phénomènes.

Sources : John Scriven et Gerald Goodhardt, « The Ehrenberg Legacy », *Journal of Advertising Research*, vol. 52, n° 2, 2012, p. 198-202 ; Byron Sharp, *How Brands Grow: What Marketers Don't Know,* Melbourne, Oxford University Press, 2010 ; Nigel Hollis, « The Jeopardy in Double Jeopardy », www.millwardbrown.com, 2 septembre 2009 ; Andrew Ehrenberg et Gerald Goodhardt, « Double Jeopardy Revisited, Again », *Marketing Research*, vol. 14, n° 1, 2002. Voir également « Andrew Ehrenberg: A Tribute (1926–2010) », *Journal of Advertising Research,* vol. 52, 2012.

12.3 Cas d'entreprise

Le retour de Burger King en France

Fondé en 1954, Burger King est le numéro deux mondial du fast-food derrière McDonald's. Son positionnement est fondé sur : la qualité, avec son produit phare, le Whopper, grillé à la flamme et se revendiquant comme la référence du hamburger traditionnel ; le goût (« qualité maison ») ; et une dimension amicale et personnalisée, incarnée par le slogan « *Have it your way* ». En 1997, l'enseigne avait fermé en France, suscitant beaucoup de regrets chez les clients et… les franchisés. Comme l'explique Bertrand Chover d'InterBrand, ce départ avait provoqué « une déception à la hauteur du lien émotionnel qui unissait jusqu'alors une marque très forte avec une base de consommateurs plutôt geeks et leaders d'opinion ».

Seize ans plus tard, l'enseigne a fait son retour, suscitant un énorme bouche à oreille. Plusieurs facteurs expliquent un tel impact : l'attachement persistant à la marque, la rareté, de nombreux effets d'annonce, *teasings* et rumeurs sur ce *come-back*, ainsi qu'une forte communication sur les médias sociaux. Plusieurs campagnes de marketing viral ont été mises en place, comme l'ouverture surprise du premier restaurant dans la gare Saint-Lazare à Paris.

Pour autant, l'implantation a été très progressive : l'enseigne a d'abord ouvert un restaurant dans un aéroport, sur une aire d'autoroute et à Saint-Lazare. Ce fut un moyen de tester la réceptivité du marché. En novembre 2014, la chaîne a ensuite inauguré un restaurant sur les Champs-Élysées. Début 2015, elle compte 17 restaurants. Ce rythme assez lent est lié à la décision de recourir intégralement à la franchise : Burger King ne maîtrise pas totalement son développement et fait face à un certain attentisme des candidats à la franchise, rendus prudents par la conjoncture économique et la force des acteurs en présence, McDonald's et Quick.

En effet, sur un marché massif – un sandwich sur deux est un burger en France – et en croissance, les deux premiers acteurs du marché multiplient les initiatives, notamment suite à l'annonce de l'arrivée de Burger King. Quick, le challenger, qui détient 470 restaurants, a annoncé en 2014 l'ouverture d'un nouveau concept : le Burger Bar by Quick. Il s'agit de petits restaurants qui proposent une offre réduite, centrée sur les produits phares de l'enseigne. Implantés dans les lieux à forte fréquentation (centres-ville, gares, aéroports), ils doivent permettre d'accroître le maillage territorial de Quick tout en ciblant une clientèle urbaine, aisée et non familiale. En parallèle, le leader McDonald's, avec ses 70 % de parts de marché et ses 1 200 restaurants, s'appuie sur son cœur de métier, le burger, tout en faisant évoluer son image vers une alimentation saine, locale et diversifiée. L'enseigne a lancé une nouvelle campagne de communication pour affirmer sa suprématie à travers une mise en scène de ses produits sans logo. Elle a entraîné une augmentation des ventes du Big Mac de 12 %.

Source illustration : © Shutterstock / Vytautas Kielaitis.

Fort de son ambitieux objectif de détenir 20 % des parts de marché en France d'ici dix ans, Burger King va aussi devoir faire face à de nouveaux entrants. La chaîne Buffalo Grill vient en effet d'annoncer l'ouverture d'une nouvelle chaîne dédiée aux burgers, Buffalo Burger.

Sources : www.capital.fr, 22 janvier 2015 ; www.lsa.fr, 20 janvier 2015, 16 décembre 2014 ; www.lesechos.fr, 16 décembre 2014, 24 novembre 2014, 19 juin 2014, 7 janvier 2014.

a) Le choix de l'objectif et du concurrent

Le challenger doit définir son objectif, qui consiste généralement à accroître sa part de marché. Il définit alors à quel acteur du marché il souhaite s'attaquer, en ayant le choix entre trois approches :

- *Attaquer le leader*. C'est une stratégie très risquée, mais extrêmement efficace en cas de succès. Elle a d'autant plus de chances de réussir que le leader sert de plus en plus mal son marché. Xerox s'est imposé face à 3M dans la reprographie grâce à une technologie

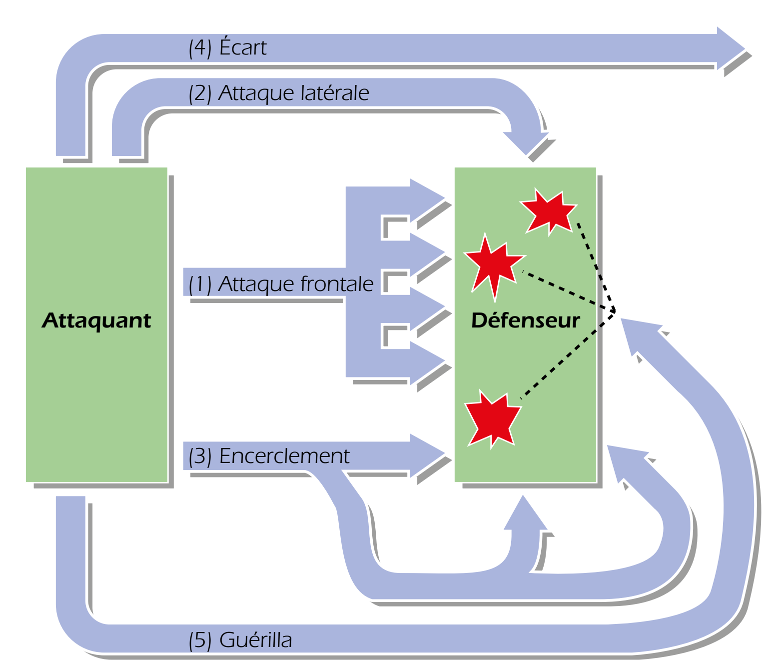
supérieure, puis Canon a pris une grande part de l'activité de Xerox grâce aux photocopieurs de bureau. Cette stratégie présente en outre l'avantage d'écarter les autres concurrents.

- *Attaquer un concurrent de sa taille qui est en perte de vitesse ou sous-financé.* Ce type d'entreprise est souvent pénalisé par des produits anciens, des prix excessifs et donc des clients mécontents.
- *Attaquer les petites entreprises régionales.* C'est souvent une stratégie payante car elle ne nécessite pas une offensive de grande envergure.
- *Attaquer le* statu quo. L'entreprise ne s'en prend pas à une enseigne en particulier, mais au secteur dans son ensemble en modifiant les règles concurrentielles ou en pensant que les clients sont globalement insatisfaits. C'est ce qu'a fait Free dans la téléphonie et ce que tente Netflix en France dans l'audiovisuel.

b) Les stratégies d'attaque

Une fois déterminés l'adversaire et l'objectif, quel angle d'attaque privilégier ? Plusieurs stratégies coexistent, évoquées dans le cas 12.4 sur l'ameublement. En réalité, il existe cinq stratégies offensives possibles pour un challenger (voir figure 12.4).

FIGURE 12.4 Les stratégies offensives du challenger



L'Or Espresso. Pour attaquer les capsules Nespresso et pouvoir approvisionner les adeptes de ces machines, la marque de Maison du Café a lancé des dosettes sensiblement différenciées. Alors que Nespresso a choisi un circuit de distribution sélectif (boutique ou Internet), L'Or Espresso est référencé dans 80 % des hyper- et supermarchés en France. Les clients peuvent ainsi se réappro-

visionner plus facilement et obtenir du café de qualité 10 % à 20 % moins cher. L'Or s'offre aussi le luxe d'apposer le nom de son célèbre concurrent sur ses packs : « compatible avec les machines Nespresso ». Enfin, en plus de sa gamme de onze saveurs, la marque vient directement concurrencer Nespresso sur ses éditions limitées avec ses collections Sublime, Création et Pures Origines dont les cafés proviennent du Kenya et de la Papouasie-Nouvelle-Guinée. En 2014, L'Or Espresso est leader de ce marché qui représente 200 millions d'euros en grande distribution, devant Ethical Coffee Company et les capsules Carte Noire[24].

Source illustration : © Shutterstock / martiapunts.

- *L'attaque frontale.* Elle consiste à masser ses troupes directement face à l'ennemi et à s'aligner pied à pied sur le terrain des produits, des prix, de la publicité et de la distribution. Cette approche peut réussir si le leader ne contre-attaque pas ou si le concurrent parvient à convaincre le marché que sa prestation est comparable à celle du leader.
- *L'attaque latérale.* Il s'agit d'attaquer les faiblesses de l'ennemi, ce qui est particulièrement pertinent pour un challenger qui dispose de ressources limitées et aurait peu de chances de réussir une attaque frontale. L'approche géographique consiste à isoler des zones où le concurrent est plus faible et à s'y engouffrer. L'autre approche consiste à isoler un segment de marché peu ou mal couvert et à le développer, voire à en créer de nouveaux. Ainsi, l'enseigne d'ameublement Fly, largement inspirée des méthodes d'Ikea, s'implante dans les villes moyennes, là où Ikea n'est pas présent faute d'une zone de chalandise suffisamment importante, et s'adresse spécifiquement aux cibles jeunes (voir cas 12.4).
- *L'encerclement.* Il s'agit ici de lancer plusieurs attaques simultanées contre le leader afin de le forcer à se défendre sur plusieurs fronts à la fois. L'encerclement se justifie lorsque l'attaquant dispose de ressources supérieures à celles de l'adversaire. Ainsi, pour essayer de se maintenir en place face à son puissant concurrent Microsoft, Sun Microsystems accorde des licences pour l'intégration de son logiciel Java dans toutes sortes de produits électroniques numériques.
- *L'écart.* C'est la stratégie offensive la plus indirecte, car elle consiste à éviter toute confrontation avec le leader : on propose des produits différents, on s'attaque à des marchés géographiques distincts ou l'on procède à des sauts technologiques. Ainsi, dans la guerre des colas, Pepsi a été le premier à s'intéresser à l'eau minérale avec la marque Dasani, a racheté Tropicana qui représentait le double de la part de marché de Minute Maid (possédé par Coca-Cola) ainsi que Quaker Oats, propriétaire de la marque Gatorade, pour attaquer le marché des boissons sportives[25].
- *La guérilla* consiste à harceler le leader à coup de petites attaques localisées et intermittentes. L'objectif est d'irriter le leader afin de le déstabiliser, tout en donnant des occasions de faire parler de soi. Les moyens employés peuvent être conventionnels ou non : guerre des prix sélective, coups promotionnels, surenchère publicitaire, actions en justice, etc. Ce serait une erreur de considérer la guérilla comme une stratégie « inférieure », uniquement réservée aux PME en mal d'argent et d'identité. La multiplicité des opérations ponctuelles peut désorganiser l'ennemi et se révéler plus efficace qu'une attaque massive.

12.4 **Cas d'entreprise**

Comment Conforama, But, Fly et Alinéa tentent de concurrencer Ikea

Source illustration : © Shutterstock / BestPhotoPlus.

Face au leader du marché Ikea, qui fait figure de référence sur le marché du meuble, les challengers français cherchent à se démarquer. Bien qu'ils s'inspirent tous plus ou moins ouvertement de ce modèle dominant, ils tentent d'élaborer leur propre stratégie marketing.

Conforama, ancien leader du marché, a choisi de concentrer sa stratégie sur les prix bas et la proximité avec le client. Il ne propose pas de libre-service total, favorisant l'interaction avec des vendeurs chargés de conseiller et de prendre les commandes. En termes d'assortiment, Conforama a choisi de conserver une offre multi-spécialiste, avec par exemple des meubles rustiques et classiques, appréciés par certains de ses clients, tout en étoffant son rayon décoration. Enfin, à la différence d'Ikea, l'enseigne ne propose pas de catalogue, mais a développé un site Internet très détaillé et déployé une stratégie multicanale de *click and collect* qui permet de commander en ligne et de retirer son achat en magasin.

But, longtemps considéré comme le discounter des magasins d'ameublement, a choisi de capitaliser sur des prix attractifs et sur la diversité de son offre. Il met en évidence le bon rapport qualité-prix de ses produits, tout en s'éloignant du style épuré d'Ikea. Il propose, par exemple, des espaces dédiés aux meubles exotiques et adapte son offre à la zone de chalandise.

Fly propose une offre accessible qui vise principalement les jeunes et décline le modèle suédois sur de plus petites surfaces de magasins, implantés dans des villes moyennes. L'enseigne a structuré son offre en trois lignes de produits, Design, Nature et Pop, et renouvelle fréquemment ses collections pour s'inscrire dans les tendances de consommation. Comme Ikea, elle propose un parcours imposé en magasin, mais qui dure moins longtemps. Les produits, les couleurs et même leur dénomination sont directement inspirés de l'offre du leader.

Alinéa, très fortement inspirée du modèle Ikea, a réussi à se différencier en intégrant une touche française et propose par exemple des produits en fer forgé de style provençal. L'entreprise offre une large diversité de styles dans un parcours balisé sur deux étages intégrant un espace « bonnes affaires ». Elle s'est également dotée d'un *merchandising* qui met en avant les prix bas tout en valorisant la présentation des produits. Elle a par ailleurs lancé un label bio qui implique qu'une partie de sa marchandise est transportée par train et non plus par camion.

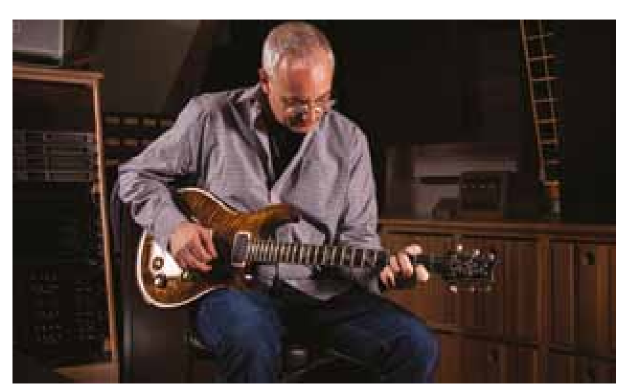
Sources : www.alinea.fr ; www.fly.fr ; www.conforama.fr ; www.but.fr ; *Management*, janvier 2010.

Pour ces différentes stratégies d'attaque, on peut mobiliser toutes les composantes de la politique marketing : les prix, inférieurs ou promotionnels, l'innovation produit, la prolifération des gammes, l'amélioration du service, l'innovation dans le mode de distribution, les investissements publicitaires, etc. Le succès remporté par le challenger dépend de la manière dont il associe ces différents outils au cours du temps. Même s'il dépasse le leader, il doit garder une mentalité de challenger, en continuant à procéder différemment des normes établies dans le secteur.

3.2. Les stratégies de niche

Dans presque tous les secteurs, il existe des entreprises qui ne s'intéressent qu'à une petite partie du marché : une niche, telle que nous l'avons définie dans le chapitre 9. Elles s'efforcent en général de découvrir un créneau qui intéresse peu les leaders et se spécialisent.

PRS. Paul Reed Smith a créé les guitares PRS, surnommées les « Stradivarius de la guitare », pour concurrencer ses principaux rivaux, Fender et Gibson. Il s'agit de guitares très haut de gamme qu'il est possible de personnaliser. Les bois, comme l'érable ou l'acajou, sont soigneusement sélectionnés, séchés au four, puis poncés cinq fois avant de se voir appliquer huit fines couches de finition. Vendues entre 3 000 € et 60 000 €, elles ont été adoubées par de grands musiciens comme Carlos Santana ou Bruce Springsteen. Elles sont également commercialisées chez des détaillants réputés[26].



Source illustration : avec la permission de Paul Reed Smith Guitars et Mark Quigley.

Disposer d'une faible part de marché en se spécialisant sur un créneau clairement identifié peut être extrêmement rentable car l'entreprise peut offrir une valeur importante aux clients moyennant un prix élevé, tout en réduisant ses coûts de production. Le spécialiste connaît extrêmement bien les attentes de ses clients et conçoit pour eux des produits et services spécifiques, susceptibles d'être achetés plus cher que les produits de masse. Il bénéficie de *fortes marges unitaires*, tandis que les leaders s'appuient sur de forts volumes.

Les entreprises qui adoptent une stratégie de niche doivent successivement créer des niches, les développer et les protéger (voir check-list pour des pistes). Elles sont confrontées à deux principaux risques : l'assèchement de la niche ou l'attaque par un concurrent plus puissant. L'entreprise se retrouve alors avec des ressources très spécialisées difficiles à transférer à d'autres activités.

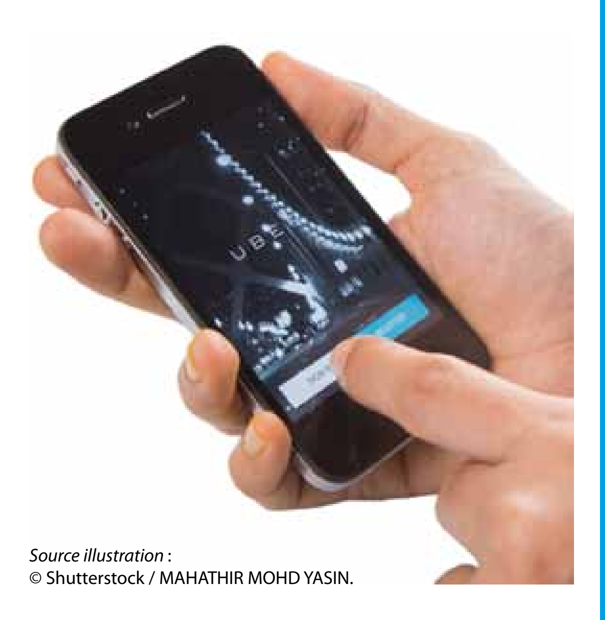
3.3. Être ou non pionnier sur le marché

L'ordre d'arrivée sur le marché représente un autre choix concurrentiel essentiel. En effet, une entreprise doit déterminer si elle souhaite ou non être la première à introduire des innovations sur le marché. Le produit *pionnier* est le premier chronologiquement, les autres sont les *suiveurs*.

Dix axes de recherche d’une niche

1. **Le marché utilisateur.** Une entreprise peut se spécialiser sur un marché lié à une attente spécifique, par exemple les consommateurs qui attendent d’un dentifrice qu’il leur blanchisse les dents.
2. **L’approvisionnement, la fabrication et la distribution.** Une entreprise peut intégrer tout ou partie des activités en amont ou en aval. Hermès possède par exemple plusieurs fermes qui garantissent l’approvisionnement et la qualité de la peau de crocodile pour fabriquer ses sacs très haut de gamme.
3. **Le volume d’achat.** Une entreprise peut se concentrer sur les gros, moyens ou faibles acheteurs. Ces derniers constituent un créneau souvent délaissé par les grandes entreprises.
4. **Une clientèle précise.** Certaines entreprises se limitent à quelques clients spécifiques, parfois un seul. Certains équipementiers automobiles travaillent pour un seul constructeur.
5. **L’emplacement de la clientèle.** L’entreprise se limite alors à une ville ou une région.
6. **Le produit ou la gamme de produit.** L’entreprise se spécialise sur une ligne ou un article donné. Par exemple, un verrier peut se spécialiser dans les verres destinés aux microscopes.
7. **La nature de la commande.** De nombreuses entreprises se concentrent sur la production à la commande.
8. **Le rapport qualité-prix.** Une entreprise se positionne dans un créneau qualité-prix donné.
9. **Le service.** Certaines entreprises font d’une prestation de service particulière leur cheval de bataille.
10. **Le circuit de distribution.** L’entreprise réserve alors la vente de ses produits à un réseau qu’elle contrôle, par exemple vendre des boissons dans les stations-service.

Parce que les niches peuvent rétrécir, une stratégie de *niches multiples* est préférable à celle de la niche unique. En ne mettant pas tous ses œufs dans le même panier, l’entreprise répartit ses chances de survie.



Source illustration : © Shutterstock / MAHATHIR MOHD YASIN.

UBER. Créé en 2009, Uber occupe un positionnement unique entre taxi et voiture de transport avec chauffeur (VTC). Pionnier dans son domaine, Uber offre un nouveau service de transport aux particuliers : commander une voiture avec chauffeur grâce à une application mobile qui s’appuie sur la géolocalisation. Ce système s’est rapidement développé et est désormais présent dans 54 pays et 70 villes comme Paris, Bruxelles, Montréal, Shanghai ou New Delhi. Uber propose une large gamme, d’Uber Lux avec bouteille d’eau et friandises, au *low cost* UberX. La marque a également développé l’application Uber Pop qui met en relation des passagers et des automobilistes qui ne sont pas des chauffeurs professionnels. Cette offre a entraîné des plaintes pour concurrence déloyale de la part des sociétés de taxis et VTC, a été interdite aux Pays-Bas, en France et en Espagne, et a conduit Uber à freiner son développement en Europe et au Québec. Valorisé entre 35 et 40 milliards de dollars, Uber détient l’un des records de valorisation boursière pour une *start-up*[27].

a) Les avantages à être pionnier sur un marché

Les pionniers, qu'ils s'appellent Amazon, Orange ou Coca-Cola, jouissent souvent d'une part de marché plus importante dans la durée et restent leaders longtemps, tandis que les suiveurs bénéficient en général d'une plus forte rentabilité sur le long terme[28].

Pourquoi les pionniers obtiennent-ils de tels résultats[29] ? D'abord, cette situation est due à une notoriété acquise très tôt, à une image souvent meilleure et à une forte fidélité des clients qui continuent d'acheter le premier produit qu'ils ont essayé. Ensuite, le pionnier influence les goûts des consommateurs et définit fréquemment la « norme », c'est-à-dire les attributs auxquels les produits de la catégorie doivent correspondre. Il réussit souvent à imposer son standard technologique. Il peut choisir un positionnement central, susceptible d'attirer un nombre important de clients. Enfin, il est favorisé par les brevets qu'il a pu déposer, par son avance technologique, par des coûts de production réduits par les économies d'échelle, et par la possibilité de s'approprier des actifs rares (matières premières, emplacements, etc.) grâce à des contrats d'exclusivité avec des fournisseurs. Les pionniers bénéficient de dépenses marketing plus efficaces.

b) Les inconvénients à être pionnier

Ces avantages n'ont cependant pas empêché nombre de pionniers de disparaître ou d'être absorbés[30]. Les déboires des calculatrices Bowmar, du navigateur Netscape, des stylos Reynolds et des ordinateurs portables Osborne illustrent les difficultés associées au fait d'arriver le premier sur le marché. C'est le pionnier qui supporte tous les coûts associés à la conception et au lancement de la nouveauté. Il doit expliquer au marché en quoi consiste l'innovation et quel est son intérêt, ce qui peut engendrer des coûts de communication importants. Il prend le risque que son innovation soit rejetée par le marché, ou que ses choix initiaux en matière de caractéristiques produit, de technologie ou de positionnement se révèlent erronés.

En étudiant 28 secteurs dans lesquels les suiveurs ont dépassé les pionniers, Steven Schnaars a montré les limites de cette position[31] : des innovations insuffisamment testées, mal positionnées ou lancées avant que la demande n'ait atteint un niveau suffisant ; un manque de ressources financières empêchant de concurrencer les grosses entreprises en présence ; un management parfois défectueux ; et une certaine complaisance face aux premiers signes de succès. Or, les suiveurs astucieux baissent les prix, améliorent le produit et la logistique, et adoptent une communication différenciée.

En tenant compte des pionniers disparus, Peter Golder et Gerard Tellis montrent qu'un grand nombre de pionniers sont devancés par d'autres sociétés et que ce sont souvent les leaders précoces qui restent longtemps dominants[32]. Une autre recherche a souligné l'importance du degré de nouveauté associé à l'innovation[33]. Quand un pionnier crée un marché grâce à un produit très innovant, il lui est très difficile de survivre. En revanche, quand l'innovation est incrémentale et s'inscrit dans la continuité de ce qui existait précédemment, comme les lecteurs MP3 permettant de visionner des vidéos, le pionnier s'appuie sur un marché préexistant et voit ses chances de survie s'accroître fortement.

c) Les stratégies ouvertes au suiveur

Ces inconvénients expliquent que de nombreux suiveurs s'imposent durablement sur le marché[34]. Ainsi, Netscape a été le premier navigateur sur Internet, mais Internet Explorer est aujourd'hui leader mondial ; Chronodrive a été le pionnier de la grande distribution *drive*, mais est désormais dépassé par Leclerc Drive en France ; la Cup'Agis a été la première

boîte de pâtes commercialisée en France, mais Sodebo, avec sa Pasta Box, domine aujourd'hui le marché. Et même lorsque le suiveur ne dépasse pas le pionnier en part de marché, la « copie » peut se révéler très rentable. Les suiveurs, qui imitent l'innovation, n'ont en effet pas à supporter les mêmes coûts. Avec une politique marketing et des choix technologiques pertinents, ils peuvent surpasser l'innovateur.

CAPITAINE TRAIN. Créée en 2009 à la suite d'une condamnation de l'autorité de la concurrence qui a contraint la SNCF à ouvrir la vente de ses billets à la concurrence, cette start-up a ouvert son service au grand public en 2012. Elle se distingue du pionnier, voyages-sncf.com, non pas par le prix, mais par l'interface simple et ludique de son site qui facilite l'expérience d'achat du client. Comme le résume son slogan, « Arrêtez de vous prendre la tête, prenez plutôt le train ». Elle réduit par exemple le nombre de clics nécessaire jusqu'à l'achat et s'occupe du service après-vente (échange, remboursement). Son modèle économique repose sur des commissions prélevées à chaque transaction. Capitaine Train vend également des combinaisons de voyage qui ne sont pas proposées sur le site de réservation de la SNCF. Ouvert 12 ans après son concurrent, ne bénéficiant que du bouche à oreille et d'une seule campagne média, le site comptait 460 000 utilisateurs en 2014, dont 40 % de voyageurs d'affaires et 10 % de voyageurs à l'international. Capitaine Train est cependant encore loin du pionnier et leader, avec 1,8 million de billets vendus par an contre 75 millions pour voyages-sncf.com. Le potentiel de développement est important avec la libéralisation du marché ferroviaire en Europe, dont la taille est estimée à 70 milliards d'euros. Capitaine Train cherche à étendre sa présence en Europe de l'Ouest où la densité ferroviaire est la plus forte. Le site permet déjà de réserver des billets auprès d'une dizaine de compagnies ferroviaires comme Thalys, Eurostar, Ouigo ou Deutsche Bahn[35].

Le suiveur bénéficie d'avantages importants[36] :

- Il peut utiliser l'expérience du pionnier pour évaluer la taille du marché et anticiper les volumes de production à privilégier.
- Il appréhende plus facilement les attentes des consommateurs en interrogeant les clients de son concurrent.
- Il supporte moins de risques et de coûts puisqu'il imite des innovations ayant remporté un succès commercial et que la copie coûte moins cher que la création.
- Il peut souvent profiter de l'inertie du pionnier qui a investi dans une technologie désormais dépassée et dans des actifs non mobiles (lignes de production, réseaux de distribution) qui l'empêchent de renouveler son offre.

Pour autant, le suiveur a besoin d'une stratégie claire pour s'imposer face à un pionnier qui dispose, lui aussi, d'atouts importants et qui a inventé la catégorie. Pour que les clients préfèrent ses produits, il lui faut se différencier efficacement du pionnier. Les suiveurs les plus performants adoptent une ou plusieurs des stratégies suivantes :

- *une forte puissance marketing*, liée à une capacité à investir massivement dans la communication et la distribution, comme le fait Microsoft pour sa tablette Windows Surface ;
- *une marque forte*, qui crédibilise fortement ses produits et lui permet d'attirer de nouveaux consommateurs vers la catégorie, à l'instar de Tropicana dans les smoothies ;
- *une qualité de produit améliorée* par rapport au pionnier ;
- *un prix inférieur*, ce qui exige d'avoir des coûts bas ;
- *un positionnement différent pour un prix comparable*, comme Honda dans la moto face à Harley-Davidson ;

- *une stratégie de niche* fondée sur l'identification d'un segment de marché spécifique ;
- *une montée en gamme* associée à une offre différenciée et à des prix plus élevés, comme Häagen-Dazs qui a concurrencé très efficacement les autres marques de glace grâce à des parfums originaux vendus dans des congélateurs spécifiques disposés dans les grandes surfaces[37].

Ces stratégies supposent une bonne analyse du marché, de fortes compétences marketing, une connaissance précise de la stratégie du pionnier et une surveillance attentive des facteurs contrôlables (coûts d'approvisionnement, coûts de production, investissements commerciaux).

4. Cycle de vie des produits et stratégie marketing

La stratégie marketing relative à un produit doit évoluer à mesure que les conditions de marché et de concurrence se modifient. Nous abordons dans cette partie la notion de cycle de vie du produit, essentielle en marketing. Quatre hypothèses sous-tendent le concept de cycle de vie du produit :

- Un produit a une durée de vie limitée.
- Ses ventes passent par différents stades d'évolution, créant chaque fois de nouvelles opportunités et menaces pour l'entreprise.
- Son niveau de rentabilité varie à chaque étape du cycle.
- Les stratégies marketing les plus appropriées diffèrent à chaque étape du cycle.

4.1. Les cycles de vie

La plupart des travaux menés sur le cycle de vie représentent l'histoire commerciale d'un produit sous la forme d'une courbe en S (voir figure 12.5). Sur cette courbe, on identifie en général quatre phases : le lancement, la croissance, la maturité et le déclin.

- La phase de *lancement* est une période de faible croissance correspondant à l'introduction progressive du produit sur le marché. La courbe de profit, présentée également à la figure 12.5, révèle un bénéfice négatif, en raison des dépenses importantes effectuées pour lancer le produit.

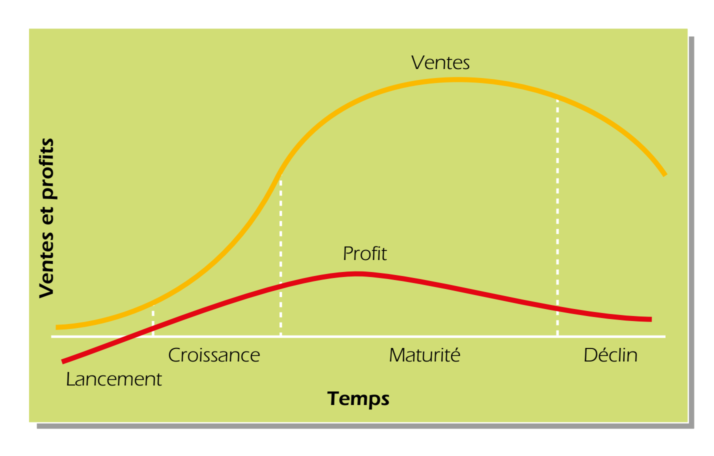


FIGURE 12.5 Le cycle de vie d'un produit : évolution du chiffre d'affaires et des profits

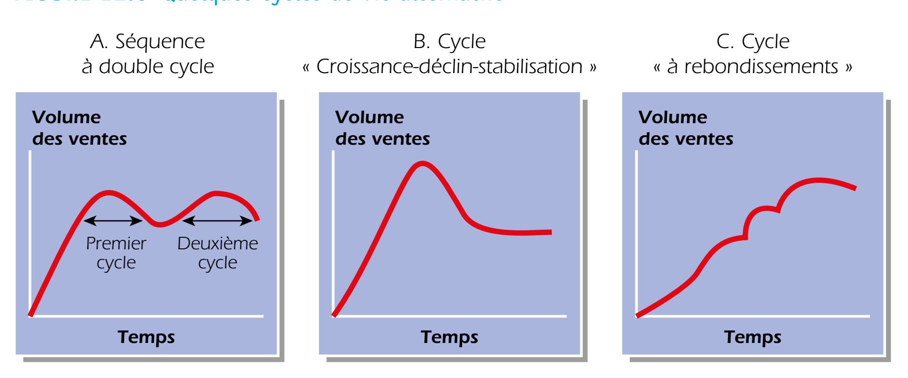
- La *croissance* est caractérisée par une pénétration rapide du produit sur le marché et un accroissement substantiel des bénéfices.
- La *maturité* marque un ralentissement de la croissance, le produit étant déjà présent chez de nombreux clients potentiels. Le bénéfice atteint son niveau maximal, puis commence à décroître en raison des dépenses marketing engagées pour soutenir le produit face à la concurrence.
- Enfin, le *déclin* se caractérise par une diminution des ventes et des bénéfices.

Le concept de cycle de vie permet d'analyser une classe de produit (par exemple les alcools), une forme de produit (les alcools blancs), un type de produit (la vodka) ou une marque (Smirnoff).

Tous les produits ne suivent pas nécessairement une courbe en S. Certains croissent très rapidement au début, ignorant ainsi le lent démarrage caractéristique de la phase de lancement. D'autres connaissent un déclin quasi immédiat.

> **Les films de cinéma.** La plupart des films se caractérisent par des entrées en salle en déclin dès la deuxième semaine. Du fait du nombre important de copies diffusées la semaine de sortie, la rotation en salle s'est accélérée spectaculairement au cours des dernières années. Les films sont retirés des écrans après une ou deux semaines pour faire place aux nouveautés suivantes. Autrefois, une baisse des entrées de 50 % la deuxième semaine de diffusion était jugée catastrophique ; aujourd'hui, c'est la norme. Résultat : le bouche à oreille ne peut plus fonctionner car le film a déjà disparu des cinémas lorsque les spectateurs qui l'ont vu en parlent à leurs amis. Et le phénomène s'auto-entretient : parce que la première semaine est si importante, les films cherchent à être diffusés le plus largement possible dès le premier jour… mettant hors du circuit ceux qui les ont précédés de huit ou quinze jours. À titre d'exemple, en janvier 2015, le film *Taken 3*, numéro 1 du box-office français pendant deux semaines consécutives avec respectivement 1,2 million et 588 000 entrées, a décliné à la 5e place (345 000 entrées) puis à la 6e place (232 000) lors du lancement du blockbuster *Cinquante Nuances de Grey*[38].

FIGURE 12.6 Quelques cycles de vie alternatifs



La figure 12.6 présente les trois formes atypiques les plus courantes. La première comprend un second cycle à la suite du premier (voir figure 12.6-A) : la seconde « bosse » est alors due à un effort de relancement fondé sur la communication et les promotions. Parfois, la maturité est abrégée, le déclin faisant suite à l'euphorie de la phase de croissance ; puis, on assiste à une phase de stabilisation fondée sur la fidélisation de certains

acheteurs qui rachètent le produit régulièrement (voir figure 12.6-B). Dans d'autres cas, on observe une courbe « à rebondissements » telle que celle identifiée à la figure 12.6-C, les rebonds successifs correspondant à de nouvelles caractéristiques du produit, de nouvelles utilisations ou de nouveaux marchés. Le nylon, par exemple, a connu une évolution de ce type liée à la multiplication progressive des produits intégrant cette matière (parachutes, collants, chemises, moquettes, bateaux, voitures, pneus, etc.)[39].

4.2. Le cycle de la mode

Les produits de mode ont des courbes de cycle de vie particulières. On distingue trois types de produits appartenant à cette catégorie : les styles, les modes proprement dites et les gadgets (voir figure 12.7).

Un *style* est une expression distinctive née dans un domaine particulier : il existe ainsi des styles de meubles (Empire, Louis XV, colonial, etc.), de musique (classique, jazz, rock, rap, etc.), de vêtement (classique, informel, sportif, etc.). Une fois apparu, un style peut durer pendant des générations, avec des périodes d'engouement et de déclin.

Une *mode* correspond au style dominant ou populaire à un moment donné. Dans l'automobile par exemple, les 4 x 4 sont particulièrement appréciés depuis quelques années, avant qu'une autre mode ne les supplante. Les modes connaissent une évolution en quatre temps : l'émergence où seuls quelques consommateurs pointus s'y intéressent, l'émulation pendant laquelle la mode se répand, la diffusion de masse, puis le déclin, en général au profit d'une autre mode[40].

La durée d'une mode est difficile à prévoir. Parfois, elle disparaît. Parfois, elle se répand au point de perdre son originalité. Les modes sont d'autant plus durables qu'elles sont fondées sur des besoins profonds, sont en convergence avec les autres tendances d'évolution de la société, satisfont aux normes culturelles, et ne se heurtent pas à des barrières technologiques[41].

FIGURE 12.7 Styles, modes et gadgets

Un *gadget* est un article qui attire très vite l'attention, se diffuse immédiatement et disparaît presque aussitôt. Son cycle de vie est court et saccadé. Les gadgets sont souvent adoptés par des gens qui recherchent l'originalité ou qui veulent montrer qu'ils sont à la mode. Ils répondent rarement à un besoin profond. Certains d'entre eux tentent cependant d'étendre leur durée de vie grâce à un marketing soigné.

Source illustration : © Alamy / Pear Andersen.

Crocs. Lancée en 2002, la marque américaine de sabots en plastique coloré, confortables et parfaitement adaptés pour l'été, a rencontré un succès immédiat. Son introduction en Bourse en 2006 a permis de lever 208 millions de dollars, la somme la plus importante jamais collectée dans le secteur de la chaussure. L'action a atteint son plus haut niveau un an plus tard avec un chiffre d'affaires de 847 millions de dollars. Mais la récession, combinée à une lassitude des consommateurs vis-à-vis de la marque, a entraîné une forte baisse des ventes, faisant chuter le cours de l'action à 1 $. En 2011, la marque est revenue en force avec plus d'un milliard de dollars de chiffre d'affaires et des objectifs de croissance élevés. Comment expliquer cette renaissance ? Crocs s'est diversifié, avec plus de 300 modèles de bottes, mocassins et baskets, à la fois stylés et confortables, réduisant sa dépendance à l'égard des sabots. La marque a également adopté une politique de distribution multicanale : elle vend à des grossistes (60 % du chiffre d'affaires), en ligne (10 %) et dans plus de 500 boutiques dédiées (30 %). Plus de la moitié des ventes se font à l'international, notamment dans les marchés dont la classe moyenne est en forte croissance en Asie et en Amérique latine. L'année 2014 a connu une nouvelle baisse des bénéfices et de la rentabilité. L'objectif est désormais de réduire le nombre de modèles en se recentrant sur le cœur de métier : les sabots et les chaussures confortables[42].

4.3. Les stratégies marketing en phase de lancement

Analysons à présent chaque étape du cycle de vie. À chacune de ces phases correspondent des stratégies marketing distinctes, résumées dans le tableau 12.2.

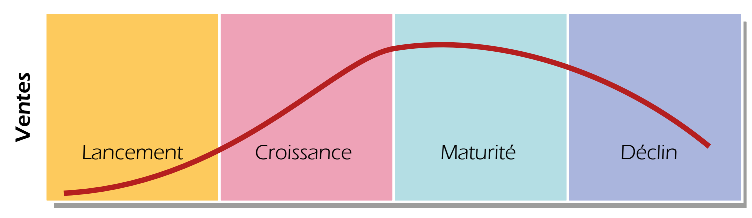
La phase de lancement se caractérise par un lent démarrage des ventes, qui s'explique par plusieurs facteurs :

- les délais dans la montée en puissance de l'appareil de production ;
- le lent référencement du produit chez les détaillants ;
- la méconnaissance du produit par les consommateurs qui hésitent à modifier leurs habitudes pour adopter le nouveau produit.

Les produits complexes et coûteux peuvent subir un démarrage encore plus lent.

Au cours de la phase de lancement, les bénéfices sont souvent réduits, voire négatifs, en raison du bas niveau des ventes et de l'importance des dépenses marketing. Il faut en effet : 1) investir en communication pour faire connaître le nouveau produit, 2) encourager l'essai par les clients potentiels, 3) stimuler le référencement dans la distribution pour que les clients intéressés trouvent le produit et 4) former et motiver la force de vente à le promouvoir. Les prix ont souvent tendance à être élevés car les coûts sont importants. Certaines entreprises abaissent cependant leurs prix autant que possible afin de favoriser la diffusion rapide du produit.

TABLEAU 12.2 Le cycle de vie du produit : caractéristiques, objectifs marketing et stratégies[43]



CARACTÉRISTIQUES

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Ventes	Faibles	Fortement croissantes	Maximales	Déclinantes
Coût unitaire	Élevé	Moyen	Faible	Faible
Bénéfices	Négatifs	Croissants	Élevés	Réduits
Clientèle	Innovateurs	Adopteurs précoces	Majorité	Traditionnelle
Concurrence	Limitée	Croissante	Intense	Déclinante

OBJECTIFS MARKETING

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
	Créer la notoriété et favoriser l'essai du produit	Construire une forte part de marché	Accroître le profit en maintenant la part de marché	Réduire les dépenses et moissonner

STRATÉGIES

	Lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Produit	Produit de base	Extension de la gamme et des services	Grande variété de marques et modèles	Élagage de la gamme
Prix	Élevé	Prix de pénétration	Prix concurrentiel	Baisse de prix
Distribution	Sélective	Extensive	Encore plus extensive	Sélective
Publicité	Notoriété	Préférence pour la marque	Différenciation	Réduite
Promotion	Essai	Limitée	Fidélisation	Réduite au minimum

La rapidité est en effet un facteur important dans cette phase, *a fortiori* dans le contexte économique actuel où les cycles de vie sont de plus en plus courts. Une étude a montré que les produits lancés six mois après la date initialement prévue génèrent une rentabilité inférieure d'un tiers au cours de leurs cinq premières années d'existence, tandis que ceux qui sont lancés dans les temps avec moitié moins de budget ne perdent que 4 % de rentabilité[44]. Il ne faut cependant pas pour autant négliger la préparation du lancement[45].

En la matière, l'entreprise peut choisir entre quatre stratégies en fonction de l'intensité de l'effort consenti sur le prix et la communication (voir figure 12.8).

FIGURE 12.8 Les stratégies de prix et de communication en phase de lancement

		Prix	
		Faible	Élevé
Communication	Forte	Pénétration rapide	Écrémage rapide
	Faible	Pénétration progressive	Écrémage progressif

- *Une stratégie de pénétration rapide* consiste à lancer le produit à bas prix avec une forte communication. Cette stratégie permet d'accélérer la diffusion du produit. Elle se justifie si : le marché est vaste ; les acheteurs sont sensibles au prix ; il existe une forte concurrence potentielle ; le coût de production unitaire décroît fortement à mesure que le volume de production augmente. Free a par exemple utilisé cette stratégie pour le lancement de ses services d'accès Internet et de téléphonie mobile.
- *Une stratégie d'écrémage rapide* consiste à lancer le produit à un prix élevé et avec une communication importante. Cette stratégie se justifie si l'entreprise est confrontée à une forte concurrence potentielle et doit développer rapidement la préférence pour sa marque, tout en s'adressant à des clients très impliqués, prêts à payer le prix fort. C'est la stratégie adoptée par Apple pour le lancement de l'iPad.
- *Une stratégie de pénétration progressive* (bas prix, peu de communication) encourage une acceptation du produit lorsque le marché est vaste et les acheteurs sensibles au prix. C'est la stratégie employée par de nombreuses marques de distributeurs.
- *Une stratégie d'écrémage progressif* (prix élevé, peu de communication), enfin, se justifie lorsque la taille du marché est relativement limitée et qu'il n'existe guère de menace concurrentielle.

4.4. Les stratégies marketing en phase de croissance

En phase de croissance, les ventes du nouveau produit prennent de l'élan. Les premiers consommateurs le rachètent, tandis que de nouveaux clients apparaissent en grand nombre sous l'effet d'un bouche-à-oreille favorable. En conséquence, les points de vente se multiplient. On commence à ajouter des caractéristiques, à perfectionner le produit et à élargir

la gamme afin de s'adresser à de nouveaux segments de clientèle. Des concurrents entrent sur le marché, attirés par sa taille et ses perspectives de rentabilité.

Les prix tendent à rester à leur niveau ou baissent légèrement au cours de cette phase. Les entreprises maintiennent leurs dépenses de communication ou même les augmentent afin de convaincre le consommateur de la supériorité de leur marque : la communication ne vise plus à construire la notoriété du produit ou à expliquer en quoi il consiste, mais à créer une préférence pour la marque dans un contexte de concurrence accrue. Les marges croissent car les coûts de production baissent plus rapidement que les prix du fait des économies d'échelle.

Durant cette phase, l'entreprise essaie de soutenir la croissance aussi longtemps que possible. Elle peut y parvenir de plusieurs façons :

- améliorer la qualité du produit ou ajouter d'autres caractéristiques ;
- étoffer la gamme en créant d'autres modèles ;
- attaquer de nouveaux segments de marché ;
- intensifier sa distribution et s'introduire dans de nouveaux circuits ;
- assigner à la publicité un objectif de persuasion et non plus seulement de notoriété, afin de favoriser une préférence pour la marque ;
- baisser progressivement les prix, afin d'attirer les segments de consommateurs moins fortunés.

L'entreprise en phase de croissance est confrontée au dilemme part de marché/bénéfice. En consacrant beaucoup d'argent à l'amélioration, la communication et la distribution du produit, elle peut acquérir une position dominante, mais elle limite les bénéfices immédiats, dans l'espoir de les engranger au cours de la phase suivante.

4.5. Les stratégies marketing en phase de maturité

Tout produit connaît un moment où le rythme de ses ventes ralentit : il entre alors en phase de maturité. Cette phase dure habituellement plus longtemps que les précédentes et se décompose en trois périodes. D'abord, dans la phase de *maturité croissante*, les ventes continuent à progresser, mais à un rythme plus lent. De nouvelles forces concurrentielles émergent et aboutissent à la création de sous-catégories de produits. En phase de *maturité stable*, les ventes se maintiennent à un niveau constant qui correspond au renouvellement des achats. Enfin, dans la *maturité déclinante*, les ventes commencent à diminuer à mesure que certains consommateurs se dirigent vers d'autres produits.

La phase de maturité entraîne des défis particuliers pour les responsables marketing. Le ralentissement du taux de croissance a pour effet de provoquer une surcapacité dans l'ensemble de la branche, ce qui intensifie la concurrence : les fabricants offrent rabais et remises, et augmentent fortement leurs budgets promotionnels. Ces mesures se traduisent par une érosion des bénéfices. Les concurrents les plus faibles disparaissent, et le secteur finit par comporter un petit nombre de firmes qui s'accrochent à leurs positions et sont constamment à la recherche d'avantages concurrentiels.

À ce stade, la concurrence se structure en deux catégories. Quelques entreprises dominent le marché en pratiquant une politique de volume et en bénéficiant de coûts réduits. Autour

d'elles apparaissent de nombreux spécialistes s'adressant à des cibles précises à l'aide de produits de niche. La question stratégique pour une entreprise opérant sur un tel marché est de savoir si elle doit miser sur une politique de volume en stimulant les ventes, ou si elle doit s'appuyer sur une politique de marge.

ELECTROLUX. Au début des années 2000, le secteur du gros électroménager s'est scindé en deux. Les compagnies asiatiques à bas prix telles que Haier, LG et Samsung tiraient les prix vers le bas, alors que des concurrents au positionnement haut de gamme comme Bosch, Sub-Zero et Viking continuaient de croître. Les marques positionnées au centre du marché étaient en difficulté. Le nouveau P-DG d'Electrolux, Hans Stråberg, a alors décidé de sortir du milieu de gamme en repensant les besoins et les désirs des clients. Il a segmenté le marché en fonction des styles de vie et des modalités d'achat, et abouti à une vingtaine de segments. Cette démarche lui a permis de préciser le positionnement de chacune des marques de son portefeuille, telles que les réfrigérateurs Electrolux, les fours AEG et les percolateurs Zanussi. Désormais, Electrolux vend par exemple ses fours à vapeur à des consommateurs soucieux de leur santé, ou ses lave-vaisselle compacts, conçus à l'origine pour des cuisines de petites tailles, à une clientèle plus large qui souhaite laver sa vaisselle fréquemment. Aux entreprises qui sont restées positionnées dans le cœur du marché, Stråberg conseille la chose suivante : « Commencez par le consommateur, par comprendre quels sont ses besoins latents et à quels types de problèmes il fait face… Rassemblez ensuite les pièces du puzzle afin de découvrir ce à quoi les consommateurs aspirent vraiment. »[46]

Il ne faut jamais oublier que les produits en maturité peuvent offrir de très belles opportunités, à condition d'identifier de nouvelles sources de création de valeur. Trois grands types de stratégie sont possibles :

- *Élargir le marché*, selon les stratégies évoquées au début de ce chapitre, soit en développant le nombre d'utilisateurs, soit en accroissant le taux d'utilisation.
- *Modifier le produit*, en améliorant ses performances fonctionnelles, en ajoutant des caractéristiques, en changeant son style ou son apparence. Les consommateurs ne sont cependant pas toujours prêts à accepter le produit « amélioré » lorsqu'ils ont l'habitude d'un produit mature, comme en témoigne la célèbre affaire du « New Coke » (voir cas 12.5).

HENKEL. Sur le marché très concurrentiel des lessives, menacé par la montée en puissance des marques de distributeurs, Henkel a choisi de se différencier à travers le format : il a développé des monodoses ultraconcentrées, les « bulles », particulièrement pratiques pour le consommateur. Chaque bulle contient 37 ml de lessive, soit le volume nécessaire pour un lavage. Grâce à son packaging novateur en forme de bulles, Henkel véhicule un univers ludique associé à un bénéfice émotionnel. Deux marques phares de son portefeuille bénéficient de cette innovation, Le Chat avec les Duo-Bulles et Super Croix, ce qui a permis à Henkel de devenir n° 2 sur le segment des lessives avec 28 % de parts de marché valeur en 2013[47].

Source illustration : © Henkel / www.mir-et-moi.com.

12.5 Cas d'entreprise

L'affaire du « New Coke »

En mai 1985, la société Coca-Cola prit une décision que l'on s'accorde aujourd'hui à considérer comme une gaffe monumentale. Après 99 ans de succès, elle décida de modifier la formule originale de son produit. Le « New Coke » fut lancé à grand renfort de publicité.

Après une période d'essai favorable, les ventes retombèrent rapidement. Coca-Cola reçut jusqu'à 1 500 appels téléphoniques par jour lui demandant de rétablir l'ancienne formule. Des associations se formèrent et menacèrent de poursuivre la société en justice.

À la mi-juillet, Coca-Cola décida de commercialiser à nouveau l'ancien produit, rebaptisé « classique » à côté du New Coke. À la fin de l'année, les ventes du « classique » représentaient plus du double de celles du New Coke et, l'année suivante, McDonald's et KFC, les deux plus importants clients de la consommation hors domicile, remplacèrent le New Coke par le Coca classique. Comment tout cela a-t-il pu arriver ?

Dans les années 1980, Coca-Cola était en position de leader, même si sa part de marché s'effritait au profit de Pepsi. Ce dernier fondait toute sa publicité sur des tests aveugles qui démontraient la supériorité gustative de son produit. Coca-Cola consacra alors quatre millions de dollars et deux ans d'études à reformuler son produit. Plus de 200 000 tests furent conduits auprès des consommateurs, dont 30 000 pour le seul New Coke que l'on préférait à l'ancien dans 60 % des cas et à Pepsi dans 52 %. Fort de ces résultats, Coca prit la décision que l'on sait.

Rétrospectivement, il semble que la société ait été obnubilée par le problème du goût. Elle ne comprit pas que changer la formule du Coca-Cola, c'était s'attaquer aux traditions américaines. Dans l'esprit des Américains, le Coca-Cola est associé au hamburger, au base-ball et à tout ce qui symbolise l'Amérique profonde. Le problème n'était donc pas gustatif, mais émotionnel : on n'améliorait pas le produit, mais on renonçait à une partie de soi. Par ailleurs, les résultats mêmes des tests auraient dû alerter les dirigeants de la société : 60 % de préférence pour le New Coke signifie que 40 % restaient fidèles à l'ancien. De plus, un lancement national était extrêmement risqué compte tenu des enjeux. Une série de lancements régionaux aurait permis de détecter le problème avant qu'il ne soit trop tard.

Ce cas est resté célèbre, à la fois parce qu'il montre le rôle relatif des caractéristiques du produit par rapport à l'environnement de marque, parce qu'il montre qu'il faut toujours interpréter avec prudence les tests et les études, mais également parce qu'il souligne qu'aucune marque, aussi célèbre soit-elle, n'est à l'abri des erreurs marketing.

Sources : de nombreux articles ont été consacrés au « New Coke ». Voir en particulier *Advertising Age*, 22 juillet 1985.

- *Modifier le marketing-mix*, en jouant sur les leviers d'action autres que le produit, et notamment le prix, la distribution, la communication et la promotion. Dans certaines catégories de produits comme les boissons ou les biscuits, des promotions offrant davantage de volume peuvent augmenter la consommation[48]. De fait, nombreuses sont les entreprises qui tranchent en faveur de la promotion – qui recueille souvent 60 % de l'investissement publi-promotionnel dans la grande consommation.

4.6. Les stratégies marketing en phase de déclin

La plupart des produits et des marques finissent par connaître une phase de déclin. Celui-ci peut être lent, comme dans le cas des machines à coudre, ou rapide, comme pour les disquettes informatiques. Les ventes d'un produit peuvent décliner sans cesse ou stagner à un niveau très bas. Elles baissent pour plusieurs raisons, notamment le progrès technologique, qui donne naissance à de nouveaux produits de substitution, et les changements dans les goûts de la clientèle.

Le déclin engendre une surcapacité de production, des guerres de prix et une baisse des bénéfices. À mesure que les ventes d'un produit diminuent, certaines entreprises se retirent

du marché. Celles qui restent ont tendance à réduire leur gamme. Elles cessent de vendre aux segments et circuits secondaires, réduisent le budget marketing, et peuvent parfois baisser les prix afin que la demande évite de tomber encore plus bas.

Malheureusement, il est rare qu'une politique soignée de gestion des produits déclinants soit mise en place. Une entreprise n'aime pas abandonner un produit, *a fortiori* s'il a généré de fortes ventes et des bénéfices substantiels par le passé. On espère que les ventes repartiront lorsque les conditions économiques seront plus favorables. On s'imagine que la défaillance du produit tient au plan d'action que l'on s'efforce alors de revitaliser. Même lorsqu'aucune de ces explications n'est convaincante, il arrive de garder un produit simplement parce que les barrières à la sortie sont élevées.

Continuer à vendre un produit déclinant finit cependant par coûter très cher : un produit en déclin nécessite de fréquents réajustements de prix et de stock ; il implique en général de petites séries de production ; il réclame un effort publicitaire et commercial qui pourrait être alloué à des produits plus rentables ; son obsolescence peut jeter le discrédit sur l'image de marque ; n'étant pas éliminé en temps opportun, il retarde la recherche de produits de remplacement et engendre une gamme déséquilibrée, comprenant une majorité de succès du passé.

Une société qui doit prendre une décision sur ses produits vieillissants doit tenir compte de la taille du marché, de sa position concurrentielle, du niveau de ses ventes, des prix, des coûts, de la rentabilité et des évolutions prévisibles selon que l'on modifie ou non la politique marketing. Certaines entreprises décident de se retirer du marché, d'autres préfèrent s'y maintenir. Elles ont alors le choix entre plusieurs approches : « moissonner le marché » en limitant tous les coûts au maximum de manière à maximiser la rentabilité, se concentrer sur les niches les plus lucratives en abandonnant les segments non rentables, ou continuer d'investir afin de renforcer leur position concurrentielle. Le choix final dépendra de l'attrait relatif du marché et de la position concurrentielle de l'entreprise.

Sony. Groupe phare dans les années 1980 et 1990, Sony a régné sur le marché des baladeurs audio, des téléviseurs, des téléphones mobiles, des PC et des appareils photo. Il a cependant dû abandonner ses positions une à une. Concurrencé par Apple sur les baladeurs et les tablettes, par Samsung sur les smartphones et les téléviseurs, et par Lenovo sur les PC d'entrée de gamme dont il vient de céder l'activité, Sony n'émerge aujourd'hui que sur les jeux vidéo, avec la Playstation, et le cinéma avec le studio Sony Pictures. Le groupe a néanmoins choisi de renforcer ses positions sur le marché des téléviseurs, l'une de ses activités historiques. Comme l'explique son P-DG, « la télévision continue de jouer un rôle vital comme appareil central du divertissement multimédia des foyers ». Pour redresser cette activité en déficit, Sony a décidé de son transfert à une filiale à part entière. La marque vient de lancer des écrans ultra-haute définition, présentés comme les plus fins du monde, et travaille au développement de téléviseurs « intelligents » qui intégreront le système d'exploitation Android[49].

Une société qui a décidé d'éliminer l'un de ses produits a le choix entre plusieurs solutions. Elle peut vendre le produit à quelqu'un d'autre ou l'abandonner purement et simplement. Ensuite, elle doit décider du moment auquel arrêter la vente.

4.7. L'intérêt et les limites de la notion de cycle de vie

Le concept de cycle de vie est largement utilisé par les responsables marketing. Son utilité varie cependant selon les types de décision concernés. En tant qu'outil de prévision, son intérêt est limité, du fait que l'historique des ventes révèle souvent différentes courbes et diverses durées

pour les quatre phases du cycle. En tant qu'outil de planification et de contrôle, il est en revanche très utile pour analyser les résultats obtenus et suggérer les options de stratégie marketing.

En même temps, le cycle de vie a fait l'objet de nombreuses critiques. Certains estiment que les cycles sont trop variables, l'identification des phases trop arbitraire et l'évolution des ventes trop dépendante de l'action marketing elle-même. Certains considèrent que le passage d'une phase à l'autre est une prophétie autoréalisatrice : « Supposons qu'une marque soit bien acceptée sur le marché, mais connaisse quelques années difficiles, dues par exemple à une publicité inadéquate ou à une perte de référencement. Au lieu de réagir, l'entreprise peut considérer que sa marque a atteint la phase de déclin. Elle réduit alors ses investissements… ce qui fait effectivement entrer le produit en phase de déclin. »[50] D'autres soulignent qu'avec un bon marketing, on peut maintenir une croissance régulière des ventes d'un produit[51].

4.8. L'évolution des marchés

Parce qu'il se concentre sur l'évolution d'une catégorie de produit ou d'une marque donnée, le concept de cycle de vie favorise une vision centrée sur les produits plus que sur le marché. Les entreprises ont également besoin de comprendre la dynamique des marchés auxquels elles s'adressent en termes de besoin, de technologie, de canaux de distribution et d'autres facteurs d'évolution. Tout comme les produits, un marché connaît en général quatre étapes successives : l'émergence, la croissance, la maturité et le déclin.

5. Les stratégies marketing dans une économie en stagnation

Dans quelle mesure les politiques marketing doivent-elles être remises à plat dans la période de récession que nous vivons actuellement ? Malgré des budgets marketing réduits et une pression accrue pour justifier les investissements réalisés, les marques doivent se maintenir et même se développer. À la fin de cette quatrième partie du livre consacrée aux stratégies marketing, il nous semble important de formuler quelques recommandations pour s'adapter à cette période de récession.

5.1. Explorer les effets positifs d'une hausse des investissements marketing

Les 40 dernières années nous ont montré que les performances des firmes qui investissent en période de crise sont en moyenne meilleures que celles des entreprises qui coupent les budgets[52]. Il faut investir pour développer de nouveaux produits, affaiblir les concurrents ou attaquer des segments de marché négligés jusque-là.

> **General Mills.** Le géant alimentaire a augmenté ses investissements marketing de 16 % en 2009, enregistré une hausse de son chiffre d'affaires de 8 % et de sa rentabilité opérationnelle de 4 %. Alors que les études montrent que près de la moitié des foyers mangent davantage à leur domicile qu'auparavant, le P-DG de l'entreprise explique : « Un environnement où les consommateurs vont plus souvent au supermarché et pensent davantage aux repas qu'ils vont préparer à la maison est très favorable à la construction des marques alimentaires. Nous devons nous rappeler davantage à la mémoire des consommateurs et leur présenter nos produits[53]. »

5.2. Se rapprocher des consommateurs

En période de récession, les consommateurs changent leurs habitudes d'achat et leurs choix de produits, de marques, de circuits de distribution. Ils ne souhaitent pas entendre les mêmes messages de la part des entreprises. Il est donc essentiel de se rapprocher des consommateurs pour comprendre ce qu'ils pensent, ressentent et font, en s'intéressant particulièrement aux clients fidèles de la marque[54]. Parmi les changements constatés, il faut distinguer ceux qui relèvent d'ajustements temporaires ou d'évolutions durables, et modifier les leviers d'actions en conséquence[55]. La rentabilité de certains segments peut changer et exige de remettre à plat ses cibles.

5.3. Revoir les allocations de budget

Nous soulignons tout au long de cet ouvrage la nécessité d'adapter les leviers marketing employés aux évolutions de l'environnement et de tenir compte du rôle croissant du web, des médias sociaux et du marketing sur mobile, du poids croissant de l'expérience et des émotions dans les choix de consommation, etc. La situation économique actuelle est l'occasion de s'interroger sur les montants investis dans chaque activité marketing, d'explorer de nouvelles options et de remettre en cause les pratiques anciennes.

5.4. Mettre en avant une proposition de valeur performante

De nombreuses entreprises revoient leur politique de prix pour améliorer le rapport qualité-prix. Mais le prix n'est pas le seul levier d'action. Une erreur classique en période de crise consiste à se concentrer sur cet axe et sur les promotions, au risque de donner l'impression que les anciens prix étaient injustifiés, de détériorer le capital marque et de brouiller la perception de prix juste.

Il vaut mieux s'adresser aux clients en difficulté financière avec une nouvelle marque *low cost* pour ne pas générer l'hostilité de ceux qui sont encore prêts à payer pour une marque premium. Les responsables marketing doivent également développer – et communiquer – la valeur fournie par leurs marques en s'assurant que les clients perçoivent bien les bénéfices associés à leurs produits[56]. Plus le produit est coûteux, plus la nature de la proposition de valeur est importante.

5.5. Améliorer les politiques de marque et de produit

La crise est également le moment de remettre à plat les portefeuilles et les architectures de marque pour vérifier qu'il n'existe pas de cannibalisation et que les cibles et le positionnement sont réellement différents. C'est le moment de supprimer les marques en déclin et de se concentrer sur les opportunités les plus porteuses d'avenir.

Résumé

1. La croissance organique consiste pour l'entreprise à développer ses ventes et ses activités par elle-même, en profitant des opportunités associées aux secteurs et aux marchés actuels.
2. Le leader d'un marché est celui qui dispose de la part de marché la plus élevée. Pour maintenir sa position, il a le choix entre trois options : développer le marché global, défendre sa part de marché ou la faire progresser. Cette dernière option peut se révéler dangereuse, compte tenu des investissements nécessaires au-delà d'un certain seuil de part de marché.
3. Un challenger cherche à accroître sa part au détriment du leader et des autres entreprises présentes. Plusieurs stratégies et plusieurs armes opérationnelles peuvent lui permettre d'y parvenir.
4. Une entreprise ayant opté pour une stratégie de niche se concentre sur un créneau étroit, mal ou non servi par le leader et les challengers. Il s'agit de se spécialiser afin de mieux répondre aux besoins de clients ayant des souhaits spécifiques, quitte à leur proposer un prix supérieur.
5. Une entreprise doit décider si elle souhaite être pionnière ou suiveuse en matière d'innovation. Chacune de ces positions est associée à des avantages distincts. Certains suiveurs ont une meilleure rentabilité que les leaders.
6. Les entreprises doivent régulièrement redéfinir la stratégie marketing de leurs produits au cours du cycle de vie de ces derniers. L'histoire commerciale d'un produit peut souvent s'exprimer sous la forme d'une courbe en S que l'on a coutume de découper en quatre phases (lancement, croissance, maturité, déclin). D'autres schémas peuvent cependant s'observer, notamment pour les produits de mode, les styles et les gadgets.
7. La phase de lancement est marquée par un lent démarrage des ventes et des bénéfices. L'entreprise investit pour faire connaître et essayer son produit, ainsi que pour favoriser le référencement. S'il est accepté, le produit traverse alors une phase de croissance, marquée par un développement rapide des ventes et des bénéfices. Au cours de cette phase, l'entreprise s'efforce d'améliorer le produit, de pénétrer de nouveaux segments et circuits, et de réduire légèrement ses prix. Puis vient une phase de maturité, au cours de laquelle la croissance des ventes se ralentit et les bénéfices se stabilisent. L'entreprise recherche alors des stratégies novatrices de modification de marché, de produit et de marketing-mix. Enfin, le produit entre dans une phase de déclin, caractérisée par une détérioration des ventes et des profits.
8. En période de crise, les responsables marketing doivent explorer les effets positifs possibles d'une hausse des investissements, se rapprocher des consommateurs, revoir les allocations de budget, mettre en avant une proposition de valeur performante et améliorer leurs politiques de marque et de produit.

Activités

Discutez

Tous les produits ont-ils une durée de vie limitée ?

Souvent, lorsqu'un produit voit ses ventes diminuer ou qu'il est retiré du marché, les commentateurs soulignent que tout produit a son heure de gloire, puis devient dépassé. Leur argument est que les produits ne peuvent rester indéfiniment sur le marché. Cependant, d'autres spécialistes montrent que certains produits sont sur le marché depuis plusieurs décennies, à l'instar du parfum Numéro 5 de Chanel ou du sucre en poudre Béghin Say. La persistance de fortes ventes sur le long terme dépendrait simplement de la capacité des responsables marketing à comprendre les mutations du marché et à faire évoluer leur produit en conséquence. Qu'en pensez-vous ? Les produits ont-ils par essence une durée de vie limitée ou peuvent-ils rester indéfiniment sur le marché ?

Appliquez

Choisissez un secteur. Classez les entreprises que vous connaissez en : leader, challenger, pionnier, suiveur et entreprise axée sur une niche. Décrivez la nature de la concurrence sur ce secteur. Quelles stratégies décrites dans ce chapitre sont employées par les acteurs en présence ?

Étude de cas

Samsung

Le géant coréen des biens électroniques a opéré une transformation remarquable depuis sa création en 1938. Initialement exportateur de poissons, légumes et fruits séchés, le groupe s'est mis à élaborer des produits d'un bon rapport qualité-prix que les fabricants revendaient sous leur propre marque. Après le décès de son fondateur en 1987, son fils restructura la compagnie avec comme objectif d'en faire l'un des leaders mondiaux de l'électronique.

Samsung a privilégié l'accroissement des volumes et le gain de part de marché à la rentabilité. Lors de la crise financière asiatique de la fin des années 1990, alors les autres conglomérats coréens croulaient sous le poids de leur dette, Samsung a réduit ses coûts et s'est concentré sur la qualité des produits, la satisfaction du consommateur et la flexibilité de sa production. Cette nouvelle stratégie lui a permis de réduire à six mois le délai de développement des nouveaux produits, depuis l'idée jusqu'à la commercialisation. Samsung a fortement investi dans l'innovation et plusieurs de ses produits, des semi-conducteurs aux écrans LCD, ont gagné d'importantes parts de marché, devenant même leaders de leur catégorie. L'entreprise s'est également concentrée sur le développement de puces mémoire, devenues la vache à lait du groupe. Samsung est désormais le plus important fabricant de puces au monde.

Dans les années 2000, Samsung a continué d'investir dans l'innovation et la R&D, avec un budget dédié de 40 milliards de dollars entre 2005 et 2010. Le groupe a lancé de nombreux

produits électroniques sous sa marque *corporate* Samsung. Il s'est associé à Sony pour créer une usine ultra-moderne d'écrans LCD en Corée du Sud, et tous deux ont signé un accord pour le partage des 24 000 brevets concernant les composants et les procédés de fabrication.

Source illustration : © Shutterstock / chingyunsong.

Aujourd'hui, Samsung commercialise une large variété de biens électroniques premium : smartphones, téléviseurs à écran plat, appareils photo numériques, piles, semi-conducteurs, etc. C'est lui qui a lancé le premier téléphone mobile avec lecteur MP3 intégré, le premier lecteur de disque Blu-ray et la première montre connectée.

Le groupe doit également son succès au renforcement de sa marque et à ses investissements marketing massifs. Samsung a sponsorisé les jeux Olympiques de 1998 et lancé plusieurs campagnes mondiales dont les thèmes « Imagine », « Simplement génial » ou « Les hommes sont stupides » étaient systématiquement associés aux messages clés de la marque : « technologie », « design », « sensation ». En 2005, Samsung a supplanté Sony au classement international des marques Interbrand et le devance toujours aujourd'hui.

Samsung est en concurrence avec des acteurs de secteurs variés, dont Google et Apple. L'entreprise occupe un positionnement unique en raison de son statut de leader mondial à la fois dans les composants électroniques et les appareils grand public. Elle contrôle virtuellement toute la chaîne de valeur des smartphones, depuis la puce jusqu'à l'écran, tandis qu'Apple doit recourir à la sous-traitance. Cette spécificité lui permet de maintenir des coûts bas, d'ajuster rapidement son design et de lancer des innovations produit à un rythme particulièrement élevé. L'entreprise est désormais le leader mondial des smartphones.

Sa position reste toutefois fragile compte tenu de la forte intensité concurrentielle de ces secteurs. Malgré des ventes record qui se sont élevées à 247 milliards de dollars en 2012, Samsung a connu en 2014 une baisse de son chiffre d'affaires de l'ordre de 30 %. En difficulté sur le marché des smartphones, où il est concurrencé par le haut par Apple et les ventes records de son iPhone 6, et par le bas par les fabricants chinois Huawei, Lenovo ou Xiaomi, Samsung a décidé de réduire drastiquement son offre en 2015. Le groupe va diminuer d'un tiers le nombre de ses innovations tout en se positionnant sur une gamme plus accessible dans les pays émergents pour faire face à la concurrence chinoise.

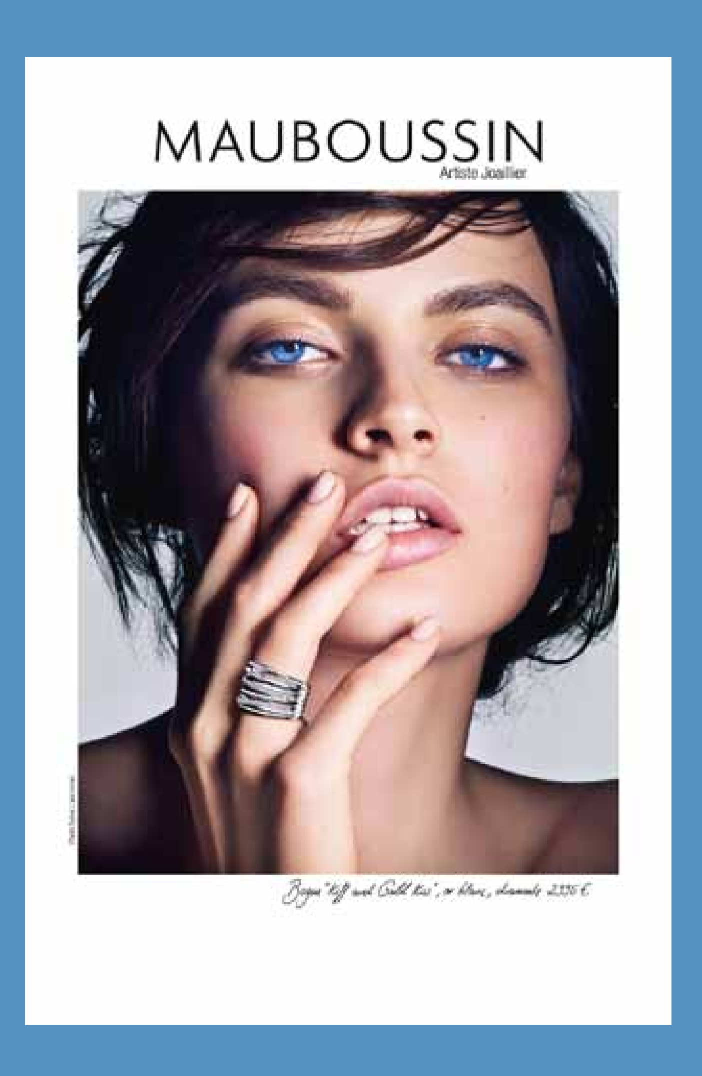
Sources : www.lemonde.fr, 19 novembre 2015 ; www.challenges.fr, 18 novembre 2014 ; *Le Figaro*, 13 septembre 2011 ; *Challenges*, 10 février 2011, 17 juin 2010 ; *Forbes,* 27 septembre 2013, *7* mars 2013, 9 septembre 2013, 20 août 2013, 26 juillet 2004 ; *BusinessWeek,* 30 juillet 2007 ; *New York Times,* 25 avril 2006 ; *The Economist,* 24 janvier 2009, 15 janvier 2005 ; *BusinessWeek,* 1er août 2005 ; *Wall Street Journal*, 11 novembre 2009 ; BGR.org, 26 juillet 2013 ; Techcrunch.com, 9 octobre 2013 ; www.samsung.com.

Questions

1. **Quels sont les facteurs clés du succès de Samsung ? Quels sont les points de vulnérabilité sur lesquels le groupe doit rester vigilant ?**
2. **En reprenant les différentes stratégies concurrentielles présentées dans ce chapitre, analysez celle de Samsung face à Apple.**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'attention de Samsung pour préparer l'avenir et maintenir sa position de leader ? Pensez-vous que la stratégie adoptée est la plus pertinente? Argumentez en vous référant aux concepts du chapitre.**

Cinquième partie

Créer la valeur



Chapitre 13

Définir la politique de produit

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Quels sont les composantes du produit et les différents types de produits ?
- Comment différencier les produits ?
- Pourquoi le design joue-t-il un rôle essentiel et quels facteurs déterminent sa pertinence ?
- Comment appréhender les produits de luxe ?
- Comment élaborer et gérer une gamme ?
- Comment associer plusieurs produits dans le cadre de stratégies de cobranding ?
- Dans quelle mesure le packaging et l'étiquette sont-ils des outils marketing ?

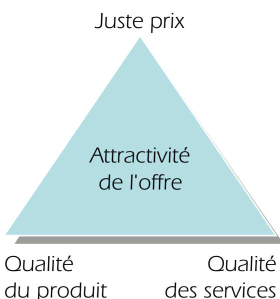
Le produit est au cœur de l'offre. Bien souvent, les entreprises dominantes sur un marché se caractérisent par des produits spécifiques.

UBISOFT. Cette entreprise familiale française est l'un des leaders mondiaux du jeu vidéo aux côtés des firmes américaines Electronic Arts et Activision-Blizzard. L'entreprise est connue pour les succès planétaires de ses produits comme RayMan, Lapins Crétins, Just Dance, Assasin's Creed et, plus récemment, Watch Dogs. Son succès repose sur la création de mondes imaginaires sur jeux vidéo. La licence Watch Dogs a été développée en secret en 2009. Ce jeu d'action conçu pour les consoles PlayStation, Xbox et PC relate les aventures d'un pirate informatique de Chicago. Malgré les retours enthousiastes de la presse spécialisée face à la maîtrise technique et au graphisme alléchant du jeu, les tests consommateurs ont révélé de nombreuses lacunes. Avec un budget de plus de 140 millions d'euros, dont la moitié consacrée au marketing, Ubisoft a alors préféré décaler la sortie de six mois. Après une campagne de lancement sur les thèmes du hacking et de l'hyperconnectivité, Watch Dogs a été le deuxième jeu le plus précommandé de l'histoire d'Ubisoft. Il s'est déjà vendu à plus de neuf millions d'unités. Ubisoft a doublé son chiffre d'affaires en cinq ans, atteignant 1,4 milliard d'euros en 2014[1].

Source illustration : © Shutterstock / Stefano Tinti.

La planification marketing commence par la formulation d'une offre susceptible de répondre aux désirs des clients visés. Ceux-ci la jugeront en fonction de trois éléments : les caractéristiques et la qualité du produit, la qualité et la combinaison des services, et, enfin, le prix (voir figure 13.1). Nous allons, dans ce chapitre, nous intéresser au produit. Le chapitre 14, quant à lui, portera sur les services, le 15 sur l'innovation en matière de produits et services, et le 16 sur le prix.

FIGURE 13.1
Les composantes de l'offre



1. Les caractéristiques du produit

On appelle ***produit*** tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y satisfaire un besoin. Un produit peut être un bien tangible, un service, une expérience, un événement, un lieu, une personne, une organisation, une idée, ou se composer d'une combinaison de ces différents éléments.

1.1. Les différents niveaux d'un produit

Il est utile de distinguer cinq niveaux dans le produit (voir figure 13.2). Chacun d'entre eux augmente la valeur de l'offre pour le client.

- Au niveau fondamental se trouve le *bénéfice central* que le client achète en regard du problème qu'il se pose : l'acquéreur d'une perceuse achète des trous, le client d'un hôtel du repos et du sommeil. La tâche du responsable marketing n'est pas de vendre des caractéristiques produit, mais des bénéfices clients.
- Le *produit générique* est le noyau entouré de toutes ses caractéristiques. Une chambre d'hôtel contient un lit, une chaise, un lavabo.
- Le *produit attendu* correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit : un hôtel doit être propre et son personnel accueillant.

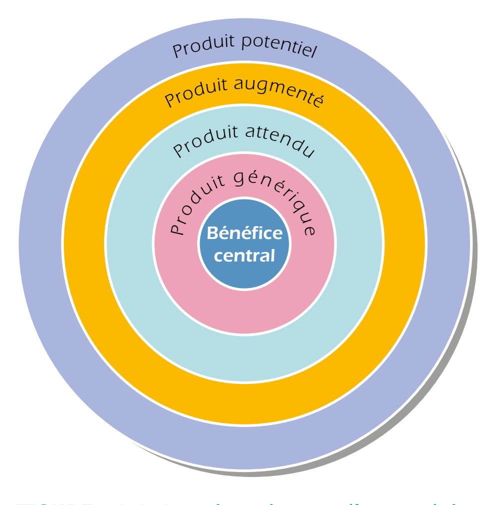


FIGURE 13.2 Les cinq niveaux d'un produit

- Le *produit augmenté* représente la totalité de ce que l'entreprise offre pour répondre aux attentes du client et même les dépasser. C'est en général à ce niveau que se situe la différenciation par rapport aux produits concurrents.
- Le cinquième niveau porte sur le *produit potentiel* qui comprend toutes les améliorations et transformations envisageables. C'est à ce niveau que les entreprises cherchent de nouvelles manières de satisfaire leurs clients.

La différenciation s'appuie sur les différentes dimensions du produit et sur la prise en compte du *système de consommation* total du client, c'est-à-dire la manière dont il obtient puis consomme le produit[2].

> **SODEBO.** PME familiale créée en Vendée en 1973, Sodebo a lancé Pastabox en 2009. Conditionnées dans des boîtes en carton adaptées au micro-ondes, ces pâtes peuvent être préparées en deux minutes et dégustées directement grâce à leur fourchette intégrée, sans besoin de vaisselle ou de couvert supplémentaire. Sodebo a analysé les évolutions des modes de consommation alimentaire, identifié les tendances en matière de déjeuner et mené une veille sociologique des usages, en France comme à l'étranger. Pour s'inscrire dans la tendance au nomadisme urbain et à la déstructuration des repas, Sodebo a développé un produit transportable et recyclable qui s'ancre dans le quotidien des consommateurs. Comme le résume le directeur marketing : « C'est une innovation que le consommateur ne soupçonnait pas, mais qui devient une évidence. » en 2013, Sodebo commercialisait 36,5 % des box vendues en France en grandes et moyennes surfaces (source IRI 2013) et réalisait 415 millions d'euros de chiffre d'affaires brut, tous produits confondus. Le marché des box est aujourd'hui saturé et très concurrentiel avec, entre autres, les Lunch Box de Lustucru, les Choucroute Box de Stoeffler, etc.[3].

Source illustration : © Sodebo.

De manière générale, les marques ont tendance à étendre leur offre. Parce que cette démarche d'enrichissement alourdit les coûts, il faut toujours s'assurer que les améliorations apportées accroissent véritablement la valeur émotionnelle, sociale ou fonctionnelle du produit. Ce n'est pas toujours le cas : l'enrichissement du produit les détériore parfois s'il ajoute de la complexité à l'utilisation ou porte sur des éléments jugés secondaires par les clients[4]. En outre, au fil des ans, les consommateurs assimilent le produit augmenté à un produit générique. Le client d'un hôtel s'attend aujourd'hui à y trouver une télévision à écran plat avec télécommande et de nombreuses chaînes. Les fabricants doivent alors identifier d'autres caractéristiques pour se différencier.

À l'inverse, certaines firmes proposent de revenir au produit élémentaire, à moindre coût. C'est la logique du *low cost*, analysée en détail dans le chapitre 16. Par exemple, dans le transport aérien, easyJet ou Ryanair ont réduit les services au minimum et offrent uniquement le produit générique, quitte à facturer à part les services complémentaires. Lorsque sont adoptées de telles stratégies de recentrage sur le produit générique, le responsable marketing doit s'assurer que les clients ne perçoivent pas comme injustes la baisse de qualité ou les versions simplifiées[5].

1.2. Les classifications de produits

Les produits sont généralement classés à partir de trois caractéristiques majeures : leur durée de vie, leur caractère tangible ou non, et les habitudes d'achat des clients.

a) La durée de vie et la tangibilité

Selon ces deux critères, on peut distinguer plusieurs types de produits :

- Les *biens périssables* sont des biens tangibles consommés en une ou un petit nombre de fois (produits alimentaires, d'entretien, d'hygiène-beauté, etc.). Parce qu'ils sont achetés fréquemment, ils sont distribués dans de multiples points de vente et font l'objet de nombreuses actions de communication pour stimuler l'achat et la préférence.

- Les *biens durables* sont des biens tangibles qui survivent à de nombreuses utilisations (réfrigérateurs, vêtements, voitures, électroménager). Ils exigent un effort de vente et un certain niveau de service, reflétés dans une marge unitaire plus élevée.
- Les *services* sont intangibles et périssables (réparations, soins médicaux, coupes de cheveux). Ils exigent un contrôle de la qualité, une certaine crédibilité du prestataire et l'adaptation aux besoins de chaque client.

b) Les produits de grande consommation

Si l'on s'intéresse spécifiquement aux produits destinés aux particuliers (marketing B2C), une deuxième classification, fondée sur les habitudes d'achat des consommateurs, distingue quatre catégories :

- Les *produits d'achat courant*, que le client a l'habitude d'acheter fréquemment et rapidement. On en distingue trois catégories. Les *biens de première nécessité* correspondent aux achats les plus courants : pain, lait, dentifrice, etc. Les *produits d'achat impulsif* sont acquis sans préméditation ni effort particulier d'information, tels les chewing-gums. Ils sont disponibles en de nombreux endroits faciles d'accès : distributeurs automatiques, sorties de caisse, etc. Les *produits de dépannage* sont achetés lorsque le besoin s'en fait sentir : un parapluie lorsqu'il pleut, un magazine lorsque l'on va prendre un train. Les fabricants de tels produits multiplient les points de vente afin de générer un achat dès que l'envie du consommateur se manifeste.
- Les *produits à achat planifié,* sur lesquels le client se renseigne avant l'achat et établit des comparaisons sur des critères tels que la praticité, la qualité, le prix et le style (meubles, gros électroménager, équipements électroniques). Au sein de ce groupe, les *produits homogènes* présentent les mêmes caractéristiques fonctionnelles, mais diffèrent en qualité et en prix. Les *produits hétérogènes* (meubles) diffèrent en caractéristiques et en style, ce qui rend leurs prix moins comparables. Il faut alors disposer d'un assortiment vaste pour répondre aux goûts de chacun.
- Les *produits de spécialité,* aux caractéristiques uniques et/ou à l'image bien définie, de sorte que de nombreux acheteurs sont disposés à faire un effort d'achat particulier pour en disposer (voitures, parfums, alcools, vêtements). Une Mercedes est un produit de spécialité : c'est l'acheteur qui va à sa rencontre en se rendant spontanément chez les concessionnaires de la marque. Un produit de spécialité n'a pas besoin d'une très vaste distribution, mais il faut construire son image et faire connaître ses points de vente.
- Les *produits non recherchés,* que le consommateur ne connaît pas ou auxquels il ne pense pas naturellement, comme les détecteurs de fumée, les assurances vie, les marbres funéraires. De par leur nature, les produits non recherchés nécessitent un marketing attentif, souvent fondé sur la publicité ou la vente personnalisée.

c) Les produits à destination des entreprises

Les produits B2B peuvent être classés selon la façon dont ils entrent dans le processus de production et dans la structure de coût du client[6]. Ces critères déterminent trois catégories :

- Les produits entrant en totalité dans le produit fini rassemblent eux-mêmes trois groupes :
  - Les *produits agricoles* (blé, coton, fruits et légumes) sont souvent récoltés par de nombreux exploitants qui s'en remettent à des intermédiaires tels que les coopératives

pour le conditionnement, le calibrage, le stockage, le transport et la vente. Les produits agricoles sont périssables et saisonniers. Leur nature limite les opérations de communication, à l'exception de quelques campagnes collectives de promotion (par exemple, « Mangez des huîtres ») ou d'actions destinées à promouvoir une marque (comme les pommes Pink Lady évoquées dans le chapitre 11).

– Les *ressources naturelles* (bois, pétrole brut, minerai de fer) sont en quantité limitée. Elles sont souvent pondéreuses, de faible valeur unitaire et, de ce fait, sensibles au coût de transport. Les producteurs sont peu nombreux, puissants, et vendent souvent directement à l'utilisateur industriel. Les contrats d'approvisionnement de longue durée sont fréquents et, compte tenu de leur homogénéité, les points négociés portent principalement sur le prix et les délais de livraison.

– Les *produits manufacturés* comprennent les composants et les pièces. Les composants peuvent être plus ou moins élaborés (de la fonte à l'acier, des balles de coton au tissu imprimé). Plus ils sont standardisés, plus le prix et les délais pèsent dans la décision d'achat. Les pièces (moteurs, pneus, transformateurs) entrent dans la composition du produit fini sans être transformées, comme les petits moteurs utilisés dans les appareils ménagers (cafetières, robots, aspirateurs). Produits manufacturés et pièces sont souvent vendus directement dans le cadre de contrats annuels ou pluriannuels.

♦ Les *biens d'équipement* n'entrent qu'en partie dans la fabrication du produit fini. Ils comprennent l'équipement de base et les accessoires :

– L'*équipement de base* se compose des bâtiments (usines, bureaux) et installations fixes (générateurs, machines). Il s'agit d'achats importants directement effectués auprès du fabricant, à la suite d'une négociation parfois longue. Les entreprises utilisent une force de vente spécialisée, souvent composée d'ingénieurs technico-commerciaux. Il faut se conformer aux spécifications du client et assurer un service de maintenance.

– L'*équipement accessoire* comprend le matériel d'usine léger et l'outillage, ainsi que l'équipement de bureau. Il n'est pas incorporé au produit fini, mais facilite son élaboration. Il a une durée de vie inférieure à celle des équipements de base, mais supérieure aux fournitures. Même si certains accessoires sont achetés en direct, la plupart sont vendus par l'intermédiaire de distributeurs, du fait que les marchés sont géographiquement dispersés, les clients nombreux et les commandes faibles. La qualité, les caractéristiques fonctionnelles, le prix et le service sont les considérations les plus importantes dans le choix d'un fournisseur. La force de vente représente un investissement supérieur à la publicité, même si celle-ci joue un rôle souvent efficace.

♦ *Les fournitures et services*, enfin, sont des produits industriels qui n'entrent pas dans la composition du produit fini. Les fournitures (papier, peintures, clous) sont l'équivalent industriel des biens de consommation courante. Consommables, elles n'exigent guère d'effort de la part de l'acheteur. Elles sont vendues par des distributeurs. Les critères de choix portent essentiellement sur le prix et le service. Les *services* comprennent l'entretien et la réparation (nettoyage des vitres, maintenance de copieurs), le conseil (juridique, publicitaire, fiscal, informatique, design), la formation, etc. Les services d'entretien et de réparation font en général l'objet de contrats négociés, avec de petites entreprises dans le premier cas, le constructeur d'origine dans l'autre. Les services de conseil et de formation donnent souvent naissance à une concurrence entre prestataires à partir d'appels d'offres.

2. La différenciation

La différenciation permet d'éviter que la décision d'achat ne repose sur le seul critère du prix. Même sur des produits apparemment homogènes comme l'acier ou le pain, la différenciation est possible, comme en témoignent la gamme d'aciers d'ArcelorMittal ou la Banette.

Source illustration : www.banette.fr.

BANETTE. On a longtemps cru la baguette peu susceptible de faire l'objet d'une différenciation. Pourtant, en 1982, des moulins familiaux se sont associés pour créer la Banette, aujourd'hui fabriquée et vendue dans plus de 3 000 boulangeries. Ce produit se caractérise par une farine sans ajout de fèves (qui blanchissent la pâte) et par un bout pointu, garant d'un façonnage à la main (car impossible à réaliser en machine). La mie est savoureuse, et la croûte épaisse empêche l'eau de s'évaporer et le pain de rassir trop rapidement. Les fabricants de farine fournissent aux boulangers affiliés la matière première et les recettes, ainsi qu'un label et un soutien marketing. En contrepartie, la farine « de marque » est 10 % plus chère que la farine ordinaire. La marque fait l'objet d'une véritable politique marketing, avec publicité dans les grands médias et sponsoring du Tour de France, générant un taux de notoriété de 81 %. Elle dispose aujourd'hui d'une gamme complète de produits au positionnement distinct : le pain de tradition avec la Banette 1900 Tradition Française, le pain qui fait du bien avec la Banette Cœur de lin riche en oméga 3 et les pains gourmands tels que la Banette aux fruits. Plus d'un million d'exemplaires sont vendus chaque jour[7].

La différenciation peut s'appuyer sur de nombreux paramètres de conception liés au produit et au service, ainsi qu'au design.

2.1. La différenciation par le produit

a) La forme

Le format, la taille ou l'apparence du produit peuvent donner lieu à de nombreuses variations. Par exemple, pour le paracétamol, il peut s'agir du dosage ou de la forme galénique (comprimés à avaler avec de l'eau ou à faire fondre dans la bouche, poudre, sirop), etc.

b) Les fonctionnalités

La plupart des produits comprennent différentes fonctionnalités qui vont au-delà de la prestation de départ. Pour prendre les décisions pertinentes, on interroge les clients sur leur intérêt pour les différentes fonctionnalités possibles du produit[8]. On analyse combien de clients souhaitent chaque fonctionnalité, on compare la valeur perçue de cette dernière à son coût de réalisation, on étudie le temps nécessaire pour l'introduire et dans quelle mesure elle est aisément copiable par les concurrents[9]. L'entreprise doit également déterminer si elle préfère offrir des *packages* intégrant plusieurs fonctionnalités ou si chaque client peut choisir les options qu'il souhaite.

c) La performance

La performance correspond au niveau de qualité obtenu avec les caractéristiques choisies pour le produit. Les entreprises ne doivent pas toujours rechercher la meilleure performance possible : le niveau souhaitable dépend des besoins de la cible visée et du niveau de performance des produits concurrents. En outre, la performance doit être gérée dans la durée, de manière à maintenir le niveau promis.

MERCEDES. Entre 2003 et 2006, Mercedes a enduré une des périodes les plus pénibles de son histoire : plusieurs comparatifs produits remettaient en cause la qualité de ses modèles, tandis que BMW la dépassait au niveau des ventes. En réaction, la direction générale a réorganisé l'entreprise autour des éléments fonctionnels de la voiture (moteurs, châssis, systèmes électroniques), à la place des lignes de produits. Pour améliorer la qualité, elle a également opéré des changements dans le processus de développement des modèles. Désormais, les ingénieurs commencent à tester les systèmes électroniques un an plus tôt. Chacun d'entre eux est soumis à une batterie de 10 000 tests, 24 heures sur 24 pendant trois semaines. Le nombre de prototypes réalisés a triplé. Les modèles sont testés sur près de cinq millions de kilomètres avant la mise en production. Ces changements ont fait baisser de 72 % le nombre de problèmes décelés dans les voitures par rapport au pic de 2002 et les coûts liés aux garanties de 25 %. Mais les succursales Mercedes ont été confrontées à une baisse importante de leurs activités de réparation ![10]

Source illustration : © Newscom / TRIPPLAR KROSTFFER.

d) La conformité

La conformité exprime dans quelle mesure un produit respecte, dans les conditions normales d'utilisation, les spécifications préétablies. Si la Porsche 944 affiche une vitesse d'accélération de 100 km/h en dix secondes, il faut que la rapidité réelle d'accélération soit conforme à ce standard. S'il existe de grandes variations autour de cette moyenne, certains acheteurs seront déçus.

e) La durabilité

On peut la définir comme la durée de vie d'un produit dans des conditions habituelles d'utilisation. Pour communiquer aux clients sur la durabilité du produit, on peut proposer une *garantie*. Parce qu'il s'agit d'un engagement sur une durée pendant laquelle le client pourra gratuitement faire réparer ou remplacer le produit, les garanties réduisent le risque perçu sur la durée de vie. Elles sont particulièrement efficaces dans deux situations : lorsque l'entreprise est peu connue, car elles rassurent sur la durabilité et les performances du produit ; lorsque le produit a une durée de vie supérieure à ceux des concurrents, ce que la garantie communique explicitement.

Enfin, notons que pour les produits soumis à des phénomènes de mode ou d'obsolescence technologique (PC, téléviseur, smartphone), la durabilité réelle est souvent inférieure à la durée de vie technique.

f) La fiabilité

La fiabilité est la probabilité qu'un produit fonctionne sans connaître de défaillance pendant une période de temps donnée. La recherche de la fiabilité maximale a souvent été au cœur des méthodes d'amélioration de qualité.

g) La réparabilité

Il s'agit de la facilité avec laquelle on peut réparer un produit. Dans l'idéal, il faudrait que le client puisse détecter la défaillance, ôter la pièce défectueuse et la remplacer par une nouvelle. Certains produits incluent une fonctionnalité de diagnostic qui permet aux équipes en charge du service après-vente de résoudre le problème par téléphone ou d'expliquer aux clients comment le faire eux-mêmes. Lorsque l'on appelle le service après-vente Darty, par exemple, l'interlocuteur pose une série de questions au consommateur pour lui suggérer d'essayer lui-même quelques méthodes pour résoudre la panne, avant d'envoyer un technicien à domicile. De nombreuses entreprises informatiques de *software* ou *hardware* proposent une assistance technique par téléphone et e-mail, ou à travers des services de *chat* en direct.

h) Le style

Le style fait référence à l'apparence extérieure du produit et aux émotions qu'il suscite. Il peut rendre le produit unique et difficile à imiter. Le style joue un rôle essentiel pour Apple dans l'informatique, Absolut Vodka dans les alcools ou Montblanc dans les stylos. Nous y reviendrons dans la section 3 de ce chapitre, consacrée au design.

i) La personnalisation

Comme nous l'avons expliqué dans les chapitres 5 et 9, la personnalisation des produits permet de répondre précisément aux besoins des clients et de se différencier très efficacement des concurrents.

> **MYMUESLI.COM.** Cette start-up allemande offre la possibilité de personnaliser ses céréales pour petit déjeuner. Le choix s'effectue sur le site www.mymuesli.com à partir de plus de 80 ingrédients biologiques qui permettent des milliards de combinaisons, ensuite livrées à domicile dans des tubes. Pour simplifier la tâche de ses clients, MyMuesli propose une liste d'une cinquantaine de recettes adaptées aux besoins les plus variés : des céréales pour les enfants, les cyclistes, les accrocs aux sensations fortes, etc. Ce muesli « sur mesure » est proposé dans cinq pays européens (Angleterre, Suisse, Allemagne, Autriche et Irlande), avec possibilité d'abonnement. Récemment, l'entreprise a commercialisé ses *best-sellers* en grande distribution et dans des boutiques dédiées, s'ouvrant ainsi à une approche plus standardisée[11].

2.2. La différenciation par le service

Une entreprise à la recherche d'un avantage concurrentiel peut également fonder sa différenciation sur un ou plusieurs services. De nombreuses pistes sont alors envisageables.

> **ROLLS-ROYCE.** L'entreprise a fortement investi dans le développement de réacteurs géants adaptés aux avions gros porteurs mis sur le marché par Boeing et Airbus. Mais au-delà de la vente de réacteurs et de pièces détachées, Rolls-Royce retire une importante source de revenu des services aux clients. L'entreprise vend en effet des contrats de long terme de réparation et de maintenance, appelés « Power by the hour ». Ces contrats garantissent la disponibilité des réacteurs aux moments

où les compagnies en ont besoin. Ils génèrent des marges plus élevées car les clients sont prêts à payer davantage pour ne pas se préoccuper de pannes éventuelles et pour l'anticipation que ces contrats permettent[12].

a) La facilité de commande

Il s'agit de faciliter la passation d'un ordre d'achat par le client. Concernant les produits vendus en ligne, la facilité de commande est essentielle pour éviter que les clients ne renoncent au dernier moment. Dans les activités B2B, la commande passe souvent par des systèmes automatiques qui suivent l'état des stocks.

b) La livraison

Il s'agit de raccourcir les délais, de garantir que les produits livrés correspondent exactement à la commande et de soigner ce moment de contact avec les clients. Ainsi, Domino's Pizza s'engage à livrer en moins de 30 minutes et a équipé ses livreurs de sacs chauffants pour que les pizzas arrivent chaudes chez le client[13]. La cimenterie Cemex a équipé ses camions de livraison d'un système GPS permettant de savoir à chaque instant où ils se situent et garantit l'horaire de livraison à vingt minutes près, une information importante pour l'industrie du BTP, où les retards sont coûteux et fréquents[14].

c) L'installation

L'installation concerne l'ensemble des opérations nécessaires à la mise en état de marche d'un produit. Certains magasins spécialisés font de l'installation une pièce maîtresse de leur stratégie de différenciation.

d) La formation du client

Parce que la performance perçue du produit est liée à la capacité du client à bien l'utiliser, la formation peut jouer un rôle essentiel dans la construction de la satisfaction. Ainsi, GE forme le personnel hospitalier à l'utilisation de ses machines de radiographie. L'Oréal Produits Professionnels propose de nombreuses formations aux coiffeurs qui utilisent ses produits : les thèmes évoqués dans les sessions ne concernent pas seulement l'utilisation technique des produits, mais tous les aspects de la gestion d'un salon. La formation se développe également dans les activités à destination des particuliers : Maggi a ainsi créé des modules de « coaching culinaire » et Sony propose des formations sur ses produits d'électronique grand public[15].

e) Le conseil

Le conseil est un élément essentiel pour faciliter la décision d'achat du client. Parfois, il va plus loin avec les banques qui fournissent à leurs clients PME des conseils sur leur politique financière et sur le mode de financement optimal pour leurs investissements. Le conseil joue un rôle fondamental dans les activités B2B et peut parfois être tarifé en tant que tel.

f) La maintenance et la réparation

Le bien doit être maintenu en bon état de marche. Ce type de service est particulièrement important pour les biens durables et les produits industriels. Il doit être rapide et efficace. De plus en plus d'entreprises proposent une assistance en ligne qui permet aux clients de chercher dans la base de données comment réparer eux-mêmes le produit ou de faire appel à un technicien. Certaines marques d'électroménager créent des produits connectés qui facilitent le diagnostic et la réparation.

MIELE. Le fabricant d'électroménager a mis au point une technologie en wi-fi, la RemoteVision™, qui crée un lien virtuel entre l'appareil connecté et le centre de télésurveillance Miele. Si un problème survient, le service clientèle de la marque en est immédiatement informé. Il contacte alors le propriétaire, ou une autre personne de confiance, afin d'accéder à l'appareil pour résoudre le problème. Cette technologie est désormais disponible pour certains modèles de lave-linge, lave-vaisselle et réfrigérateurs[16].

g) Les retours

Les politiques de retour entrent en ligne de compte dans la décision d'achat. Les entreprises de vente à distance, comme La Redoute ou Ventes privées, proposent ainsi un renvoi très aisé des produits non satisfaisants et, en échange, un bon d'achat ou un remboursement sur le compte bancaire du client. Une politique indulgente de retour donne envie aux clients de procéder à d'autres achats auprès de l'entreprise et de la conseiller à leur entourage[17].

On distingue deux types de retours[18]. Les retours contrôlables sont ceux qui résultent de problèmes, difficultés ou erreurs émanant du vendeur ou du client (problème de taille, produit abîmé, etc.). Ils peuvent être réduits par des programmes adéquats pour améliorer l'emballage, le transport ou la livraison. En revanche, l'entreprise ne peut pas influencer les retours non contrôlables, liés au fait que le client a changé d'avis ou n'aime pas le produit, si ce n'est en formant ses vendeurs et en améliorant son site Internet de façon que les clients fassent des choix opportuns.

2.3. Le respect de l'environnement

Les sujets d'environnement jouent un rôle croissant dans la conception et la fabrication des produits. Ils constituent également un levier de différenciation pour les entreprises qui parviennent à réduire efficacement leur impact environnemental.

LEVI'S. Si l'on vous fait la réflexion que votre jean est un déchet, vous pourriez mal le prendre, sauf s'il a été conçu par Levi's. Pour ses jeans WasteLess, 20 % du denim provient de bouteilles et barquettes en plastique, recyclées à partir de déchets municipaux. Le plastique est nettoyé, trié, décomposé en flocons et transformé en fibre de polyester, avant d'être mélangé à du coton. Le tissu final ressemble à la matière denim classique, à l'exception de la couleur de la doublure qui varie en fonction de la teinte du plastique. Le jean est vendu autour de 100 €. Levi's n'en est pas à son coup d'essai dans le marché des produits respectueux de l'environnement. Précédemment, les jeans WaterLess ont permis d'économiser l'eau nécessaire à toutes les étapes, aussi bien pour la culture du coton, que pour la production à travers la conception même des usines, et même au niveau des consommateurs en les incitant à nettoyer leurs vêtements en utilisant moins d'eau. Ces deux lignes ont apporté des résultats : WaterLess a permis d'économiser plus de 360 millions de litres d'eau et WasteLess de recycler 3,5 millions de bouteilles[19].

2.4. Le design

Le design constitue un élément essentiel de positionnement et de différenciation[20]. Il porte à la fois sur les éléments fonctionnels et émotionnels, les deux étant fortement liés. Prenons l'exemple du Boeing 777 : si cet appareil semble spacieux et confortable aux passagers, c'est parce que les coffres à bagages mis sur le côté, les sièges surélevés, les plafonds légèrement courbés et les panneaux mobiles ont été conçus pour optimiser la sensation d'espace.

Comme l'explique un designer, « si nous faisons bien notre travail, personne ne remarque ce que nous avons fait. Les clients disent juste que c'est plus confortable ».

Le ***design*** regroupe l'ensemble des éléments qui affectent le fonctionnement et l'apparence du produit. Il détermine son ergonomie et son mode d'utilisation, les émotions qu'il génère, sa dimension symbolique et la signification qu'il revêt pour les clients.

Pour l'entreprise, un produit bien conçu facilite le processus d'industrialisation et la distribution. Pour le consommateur, il est agréable à regarder et à toucher, facile à ouvrir, à installer, à utiliser, à réparer et à jeter. Le design joue un rôle essentiel pour déterminer la valeur émotionnelle du produit en fonction de son apparence, de son ergonomie et de ses différents usages. Il multiplie ainsi les occasions d'utilisation et les fonctionnalités employées[21].

DYSON. Créée par le designer James Dyson, diplômé du Royal College of Art de Londres, l'entreprise est réputée pour avoir conçu le premier aspirateur sans sac, mis au point après 5 127 prototypes et cinq ans de développement. Ses produits, toujours innovants, sont imaginés selon les préceptes du fondateur : « Concevez quelque chose qui résolve un problème ». L'entreprise réinvestit 35 % de ses bénéfices dans son département Recherche, Design et Développement, chargé de réinventer des biens d'équipement sur des marchés saturés. Plus de 1 000 ingénieurs designers – soit un quart des salariés – travaillent à la conception des appareils. Experts de différentes disciplines (acoustique, robotique, électronique, etc.), ils affinent leurs idées grâce à la réalisation de nombreux prototypes. L'objectif n'est pas de minimiser les coûts, mais de maximiser la créativité. Le design du produit a pour fonction de le différencier fortement et de simplifier la vie du consommateur. Positionné haut de gamme, Dyson a reçu de nombreux prix pour son design. À l'origine de 3 000 brevets, la marque a écoulé 50 millions d'aspirateurs dans le monde. Elle a également développé Airblade qui sèche les mains de manière hygiénique en 10 secondes, un ventilateur sans pales qui diffuse un souffle régulier et un robinet séchant[22].

Le design doit intervenir très en amont de la conception afin d'intégrer à la fois la forme et la fonction du produit. Parfois, la fonction prime et le design est fonctionnel : c'est la perspective du Bauhaus, école allemande d'architecture et d'arts du début du XX^{e} siècle qui a joué un rôle fondateur dans le domaine du design. Parfois, la forme est considérée comme relativement autonome et l'esthétique constitue une dimension en soi. Aujourd'hui, le design intègre les deux dimensions dans une approche globale génératrice de sens pour les produits[23].

En fait, le rôle du design a évolué : initialement envisagé comme une manière de dessiner les objets, il est devenu un outil de réflexion sur les problèmes rencontrés par les clients, de manière à les reformuler et à intégrer cette vision dans la conception. Le design ne se caractérise plus uniquement par sa dimension créative : il est désormais considéré comme un outil stratégique de résolution de problèmes et une source d'avantage concurrentiel[24].

Au-delà du design industriel traditionnel, deux méthodes d'innovation fondées sur le design ont émergé[25] :

- L'approche *design-driven innovation,* défendue par Roberto Verganti, s'intéresse au régime de signification des produits porté par le design. Fondée sur trois étapes – écouter, interpréter, diffuser –, elle permet la création de produits porteurs d'un sens

radicalement nouveau et peut expliquer l'émergence de succès comme l'iPhone, la Wii ou le robot Kuka[26].

- L'approche *design thinking* applique la démarche et les méthodes des designers à des problématiques managériales. Elle centre le processus d'innovation sur l'utilisateur et l'usage, à partir d'observations, d'études ethnographiques et de *focus groups*. Elle s'appuie sur la réalisation de multiples prototypes. L'agence Ideo, évoquée dans le chapitre 4, a particulièrement porté cette approche[27].

Le design peut être confié à des sociétés spécialisées ou réalisé en interne dans des départements spécifiques. Dans l'automobile, par exemple, les départements internes de design jouent un rôle essentiel dans le processus de conception d'un nouveau modèle. Dans d'autres secteurs, comme la parfumerie, les grandes marques ont tendance à recourir à des agences externes, qui doivent alors bien comprendre l'identité de la marque et collaborer efficacement avec les services marketing de leurs clients[28].

Notons enfin que le design ne porte pas seulement sur les produits. Il concerne également le *packaging* (l'emballage, traité à la fin de ce chapitre), le graphisme (couleurs, logos), l'environnement architectural du service ou de la distribution (linéaires, stands, magasins), les sites web, et tous les points de contact entre l'entreprise et ses clients.

13.1 Cas d'entreprise

Le design de Bang & Olufsen

La firme danoise a obtenu plusieurs récompenses pour le design de ses produits audio, vidéo et de téléphonie. Les maîtres mots de l'entreprise sont l'expérience technologique et l'attrait émotionnel, ce qui génère une gamme alliant beauté et ergonomie. Comme l'explique Joëlle Lagier, chaque produit est conçu et pensé pour renforcer le plaisir de vivre une expérience extraordinaire au quotidien ; il ne s'agit pas d'être exclusif ou coûteux, mais inventif et surprenant.

B&O lance très peu d'innovations chaque année. Aussi la durée de vie de chaque produit doit-elle se prolonger sur plusieurs années. Les enceintes BeoLab 8000, lancées en 1992, sont par exemple toujours en vente aujourd'hui sous la version BeoLab 18. Quinze produits B&O font par ailleurs partie de la collection permanente du MoMa de New York.

L'équipe de développement des produits se compose de plus de 300 personnes qui se regroupent différemment selon les projets. Deux caractéristiques distinguent l'approche design de l'entreprise : le recours au modélisme, langage commun à toutes les disciplines et qui permet de voir, toucher et faire bouger l'objet ; et le rôle clé d'un designer indépendant qui ne consulte que rarement les consommateurs. Il intervient au début du processus créatif, capte les nouvelles tendances, transmet ses idées aux équipes et s'implique tout au long du processus. Le choix des matériaux et des composants, ainsi que la qualité des surfaces des produits finis constituent également un caractère distinctif, associé à l'importance accordée à la simplicité et à l'intelligence d'utilisation. Comme l'indique un slogan de la marque, « il est rare que quelque chose d'aussi beau soit également aussi intelligent ».

Sources : Joëlle Lagier, « Comment l'esthétique peut-elle contribuer à la réussite d'une stratégie marketing ? », *Décisions Marketing*, n° 54, 2009, p. 63-67 ; *BusinessWeek*, 5 novembre 2007 ; *Wall Street Journal*, 23 juin 2008 ; *Luxury Daily*, 12 janvier 2012 ; *The Telegraph*, 2 décembre 2012 ; www.bang-olufsen.com.

Source illustration : avec la permission de Bang and Olufsen.

3. Les produits de luxe

Le design constitue souvent un aspect important des produits de luxe, même si cet univers comporte de nombreuses autres spécificités. La marque y joue un rôle essentiel : elle est source d'avantage concurrentiel et de différenciation. L'expérience client, en magasin et lors de l'utilisation, se révèle également primordiale. Le secteur représente aujourd'hui un chiffre d'affaires mondial estimé à 217 milliards d'euros pour la mode, les accessoires, les bijoux, les montres et les parfums, et à près de 1 000 milliards d'euros si l'on ajoute les voitures de luxe, les vins et spiritueux, les yachts et croisières, et l'hôtellerie[29].

Avec un prix supérieur à la moyenne, les produits de luxe ont longtemps été associés au statut social et à la richesse de leurs clients. Les temps ont changé[30]. Dominent aujourd'hui le style, le plaisir personnel, ainsi que l'expression des valeurs et des aspirations. Selon Gilles Lipovetski et Elyette Roux, dans les sociétés occidentales, le luxe est davantage tourné vers l'expérience de l'« Être » que vers le « Paraître » : on porte une montre Cartier ou Tag Heuer non par snobisme pour afficher son rang social, mais aussi pour son bonheur personnel – le plaisir de porter un bel objet et de faire une folie[31].

Il convient de distinguer le luxe du premium. Alors que le premium justifie ses prix en fonction de critères objectifs, comme c'est le cas pour le whisky, le luxe valorise le rêve et la magie. L'acheteur de luxe doit avoir l'impression qu'il acquiert un objet véritablement unique. Les mots clés sont la qualité, l'artisanat, l'héritage, l'authenticité et l'histoire. Hermès vend ses sacs à plusieurs milliers d'euros, « non pas parce qu'ils sont à la mode mais parce qu'ils ne se démodent jamais »[32] (voir cas 13.2).

Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer distinguent plusieurs conceptions du luxe autour de quatre types de clientèles : le luxe par l'authenticité de l'expérience (Cartier, Rolls-Royce), le luxe créatif de niche (Issey Miyake), le luxe des valeurs sûres reconnues (Louis Vuitton, Porsche), et le luxe d'affirmation de soi face aux autres (Chivas, Mercedes)[33].

3.1. Développer une marque de luxe

Avec la crise, de nombreuses marques de luxe ont dû justifier leurs prix et essayer d'éviter de les baisser[34]. Celles qui ont réussi à élargir leur gamme de manière verticale, avec différentes marques associées à différents niveaux de prix, ont mieux résisté. Cette stratégie suppose toutefois que la différenciation entre marques d'une même maison soit claire afin d'éviter tout risque de confusion et de cannibalisation. Chaque marque doit également respecter la promesse centrale de la marque mère et ne pas détériorer son image.

ARMANI. La maison de mode italienne dispose d'un portefeuille de sept marques de mode complémentaires ayant chacune sa cible et son identité. Elle capitalise sur le caractère exclusif du luxe avec sa marque de haute couture Giorgio Armani Privé, et Giorgio Armani, marque de prêt-à-porter de luxe qui propose des services sur mesure. Armani s'adresse également aux segments premium avec Armani Collezioni, une collection de prêt-à-porter basique, élégante et intemporelle, Emporio Armani, à destination d'une clientèle jeune et prospère, et Armani Jeans, davantage axée sur la mode et les tendances. L'entreprise cible des clients plus jeunes, branchés et moins aisés avec les marques de prêt-à-porter Armani Exchange (A|X) et EA7, au positionnement sportswear et technique. Le groupe a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 2,2 milliards d'euros, en croissance de 5 %[35].

13.2 Cas d'entreprise

La maison Hermès, le luxe fondé sur l'artisanat et la rareté

Créée en 1837 par Thierry Hermès, artisan harnacheur, Hermès puise son savoir-faire dans l'univers équestre et la sellerie. Installée au 24, rue du Faubourg-Saint-Honoré à Paris, l'entreprise fournit alors en selles et harnais les plus grandes écuries de l'aristocratie internationale.

C'est au cours du XXe siècle que l'entreprise se diversifie progressivement, d'abord dans les articles de maroquinerie et les bagages, caractérisés par le célèbre point sellier, puis dans la mode, l'horlogerie, l'art de la table, les parfums et les accessoires.

Façonnée par une longue lignée – le P-DG actuel est issu de la sixième génération –, la maison Hermès s'est toujours positionnée sur l'artisanat d'exception et le luxe. Il faut compter 18 mois pour former un artisan et six ans avant qu'il ne puisse toucher aux peaux précieuses. Dans cet esprit, Hermès a conçu une « maison des savoir-faire » : un espace de 5 000 m² à Pantin, en région parisienne, entièrement consacré à la transmission des savoirs.

Le travail artisanal s'inscrit dans les gènes de la marque. En un mois, chaque artisan fabrique huit sacs maximum. Sur 10 000 employés, Hermès compte 4 200 artisans qui confectionnent à la main 85 % de la gamme sellerie-maroquinerie, de la soie ou du cristal. Face à la raréfaction des peaux précieuses et des cuirs, la maison a récemment racheté les tanneries d'Annonay, spécialisées dans la peau de veau tannée. Cette recherche de l'excellence conduit Hermès à créer la rareté. Les clients doivent par exemple attendre entre six mois et trois ans pour obtenir un sac Birkin, qui figure parmi ses produits iconiques.

Au-delà des articles très haut de gamme vendus à des dizaines de milliers d'euros, Hermès propose également des produits moins chers : étoles, portefeuilles, serviettes de plage ou parfums. Même si la maroquinerie permet à la marque de réaliser près de la moitié de son chiffre d'affaires, Hermès s'appuie sur trois autres activités en forte croissance : les vêtements et accessoires, la soie et les autres métiers (mobiliers, chaussures).

La marque a toujours cherché à associer tradition et modernité, et n'hésite pas à bousculer les codes établis. Elle a par exemple adopté la couleur orange dans les années 1960 en référence à l'esprit oriental. Elle a également choisi de confier à Jean-Paul Gaultier, surnommé l'enfant terrible de la mode, la direction du prêt-à-porter féminin en 2003.

L'alliance de la qualité et de l'inattendu assure son succès actuel. Le carré de soie illustre la remise en question permanente de la marque pour satisfaire et surprendre ses clients. Le site « La maison des carrés » est un espace de vente en ligne où sont exposés 600 modèles. Il propose un parcours ludique et immersif qui vise à reproduire l'expérience Hermès en magasin et à séduire une clientèle nouvelle et un public jeune, peu habitué des boutiques.

Forte de ses 178 ans d'existence, la marque a réussi à s'adapter aux nouveaux codes du luxe. Les clients recherchent le plaisir du produit et la qualité de vie qui découle de l'achat de produits durables et de qualité. En Chine, Hermès a récemment détrôné Louis Vuitton et Gucci. Présente dans 315 boutiques, la marque a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de quatre milliards d'euros.

Sources : www.lesechos.fr, 13 février 2015, 15 décembre 2014 ; www.e-marketing.fr, 19 septembre 2014 ; www.capital.fr, 11 mars 2014 ; www.challenges.fr, 20 mars 2014, 12 février 2013.

Les extensions horizontales consistant à élargir le nombre de catégories couvertes sont plus compliquées. Le fabricant de bijoux Bulgari a étendu son activité aux hôtels, aux parfums, aux chocolats et aux cosmétiques, générant certaines interrogations des experts sur la viabilité d'une telle politique[36].

Une distribution de masse réduit en effet le principe d'exclusivité, de singularité et de supériorité esthétique et technique, menaçant la légitimité de la marque[37]. Dans le passé, la marque Pierre Cardin avait multiplié les licences à diverses catégories de produit et dilué son identité de marque au point de perdre toute connotation luxueuse. D'autres ont toutefois très bien réussi ce type de politiques, à l'instar de Calvin Klein ou Ralph Lauren.

Ces dernières années, le plus fort levier de croissance des marques de luxe a cependant été de nature géographique. La Chine est devenue le premier marché mondial du luxe, dont

on prévoit qu'il représentera un tiers des ventes mondiales dans quelques années. À l'origine très tournés vers les marques ostentatoires et les logos visibles, les clients chinois du luxe sont devenus plus sensibles à la qualité et au design, comme dans le reste du monde[38].

3.2. Le marketing du luxe

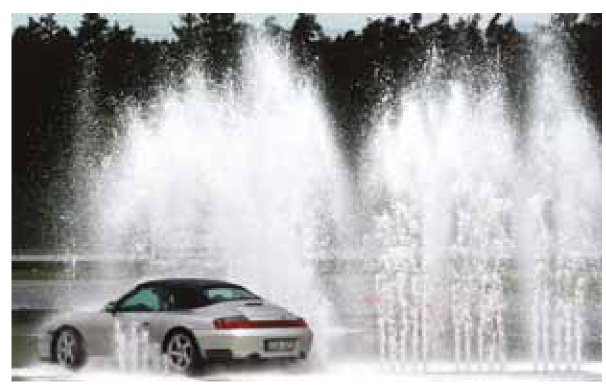
Les responsables marketing des marques de luxe doivent garder en tête qu'ils vendent souvent un rêve, ancré dans le statut, le prestige, le savoir-faire et l'histoire. Tout comme dans d'autres secteurs, il faut s'adapter à un environnement en évolution constante. La mondialisation, les nouvelles technologies, les crises financières et les changements de goût des consommateurs exigent de constantes adaptations, même si la permanence de l'identité de marque joue un rôle crucial. La check-list ci-après résume quelques lignes directrices du marketing du luxe.

Check list — 10 lignes directrices pour le marketing des marques de luxe

1. Il est essentiel de contrôler très soigneusement son image.
2. La marque doit générer plusieurs associations mentales intangibles et une image aspirationnelle.
3. Tous les aspects du plan marketing doivent être cohérents, de manière à garantir une grande qualité des produits et services, et une expérience d'achat et de consommation enchanteresse.
4. Toutes les composantes de la marque – nom, logo, symbole, *packaging*, signature –construisent le capital marque.
5. Les associations secondaires avec des personnalités, devenues ambassadeurs de la marque, des événements ou des pays peuvent renforcer le capital marque.
6. Il faut soigneusement contrôler la distribution *via* un réseau exclusif
7. La politique de prix s'appuie sur des tarifs élevés, avec peu de rabais ou de soldes.
8. L'architecture de marque doit être pilotée avec soin.
9. La concurrence doit être définie de manière large car elle émane souvent d'autres catégories de produits.
10. La marque doit disposer d'une bonne protection juridique et lutter sans merci contre la contrefaçon.

Source : Kevin Lane Keller, « Managing the Growth Tradeoff: Challenges and Opportunities in Luxury Branding », *Journal of Brand Management*, vol. 16, 2009, p. 290-301.

Il existe actuellement une forte tendance à offrir des expériences personnelles exceptionnelles autour des produits de luxe. Un client qui a visité l'atelier ou rencontré le designer se sent plus proche de la marque. Ainsi, Gucci invite ses plus gros clients à des défilés de mode, à des événements équestres et au festival de Cannes[39]. Porsche a quant à lui créé des centres d'expérience et des écoles de conduite dans différents pays pour inciter les adeptes de la marque « à mieux conduire et à profiter de l'expérience totale de conduite, sur route, hors route, sur la neige ou sur glace » ; ces centres intègrent des routes inclinées à 45° et des collines de glace[40].



Source illustration : © Alamy / Caro.

Les marques de luxe développent de plus en plus la vente en ligne et le marketing digital[41]. Elles sont très présentes sur Facebook et Twitter. Ainsi, le marketing du luxe exige de trouver un bon équilibre entre image classique et contemporaine, entre continuité et changement.

BURBERRY. La célèbre marque britannique est l'une des pionnières du luxe en matière de marketing digital. Lors de son redéploiement dans les années 2000, elle a cherché à cibler en priorité une clientèle jeune et mobile. Elle a créé un site Internet marchand et développé sa présence sur les médias sociaux tout en multipliant les expériences digitales. Le programme « Tweetwalk » offre à 2,5 millions de *followers* la retransmission en direct du défilé Burberry et de ses coulisses. Les spectateurs ont la possibilité d'acheter en direct les vêtements dont les références apparaissent en temps réel sur le programme « Runway Made to Order ». La marque a également conçu le service « Bespoke » pour personnaliser son trench en ligne, avec 12 millions de variations possibles, depuis la doublure jusqu'aux boutons. Grâce à ce service, l'internaute reste plus longtemps sur le site et découvre différentes facettes de la marque. Déjà présente sur Facebook et Twitter avec respectivement 17 millions de fans et 3 millions de *followers*, elle est la première marque de luxe à avoir créé un compte Google+ en 2011. Enfin, Burberry a cherché à maximiser la convergence entre le web et les magasins : elle a digitalisé ses points de vente en équipant les vendeurs d'iPads qui permettent de restituer l'historique du client tout en présentant l'intégralité de la collection. Le digital représente désormais 60 % des dépenses marketing de Burberry qui a réalisé plus de trois milliards de dollars de chiffre d'affaires en 2013 ; 20 % des ventes sur Internet font l'objet d'un retrait en magasin[42].

4. Piloter les assortiments et les gammes

Tout produit s'inscrit dans le cadre d'un assortiment et d'une gamme commercialisés par l'entreprise. Ainsi, Pernod Ricard pilote une large gamme d'alcools premium partout dans le monde (voir cas 13.3).

4.1. La hiérarchie des produits

Le produit s'inscrit dans une hiérarchie de niveaux que l'on peut décomposer en six échelons, illustrés ici par l'exemple de l'assurance vie :

1. *Le type de besoin concerné.* Il s'agit du besoin fondamental sur lequel vient se greffer le produit. Dans le cas de l'assurance en général : la sécurité.
2. *La famille de produits.* Elle regroupe toutes les catégories de produits qui satisfont un même besoin. Dans notre exemple, les différentes sources de revenu (salaires et placements notamment) satisfont un besoin de sécurité.
3. *La catégorie de produits.* Elle rassemble tous les produits qui, au sein d'une même famille, présentent une certaine cohérence fonctionnelle. Exemple : les placements financiers.
4. *La gamme de produits.* Il s'agit de produits appartenant à la même catégorie et étroitement liés entre eux parce qu'ils fonctionnent de la même façon ou sont vendus aux mêmes types de clients, dans les mêmes points de vente ou dans des zones de prix similaires. Exemple : l'assurance vie.

13.3 Cas d'entreprise

Pernod Ricard, une stratégie globale à ancrage local

Numéro deux mondial des vins et spiritueux avec un chiffre d'affaires de près de huit milliards d'euros en 2013, le groupe Pernod Ricard s'est développé par croissance interne et externe.

Du pastis Ricard à la vodka Absolut, en passant par le whisky Chivas Regal, le cognac Martell, le rhum Havana Club, la liqueur Malibu ou encore les champagnes Mumm, Pernod Ricard dispose de l'un des portefeuilles de marques les plus prestigieux du secteur. Son ambition affichée est d'être un groupe de marques premium avec un budget marketing et communication d'un milliard d'euros par an.

Son portefeuille de 37 marques est divisé en trois groupes : le « top 14 » qui comprend les 14 marques principales de champagnes et spiritueux (alcools blancs, rhums, scotches, whiskys, liqueurs, anisés, cognacs et brandys) ; le pôle vin avec cinq marques premium ; et le pôle local composé de 18 marques locales dont Ricard, Suze, ArArAt (brandy arménien, n° 2 en Russie) ou Olmeca (tequila mexicaine commercialisée dans 80 pays).

Le groupe réussit particulièrement sur le segment des spiritueux premium. Il cherche d'ailleurs à faire monter en gamme plusieurs marques afin d'augmenter les prix et les marges, qui peuvent atteindre jusqu'à 80 %. Ce marché connaît une très forte progression, tirée par les États-Unis et les pays émergents comme la Chine, la Russie et l'Inde.

En Chine, Pernod Ricard est leader du marché du whisky avec Chivas. Pour s'approcher des saveurs traditionnelles locales, l'alcool, trop fort pour les habitudes chinoises, est coupé au thé vert. « Pernod Ricard n'essaie pas de concurrencer les marques nationales sur le thème de la Chine traditionnelle, décrypte Jim Chiu, directeur de Chine Élite, il se contente de promettre une vie plus "fun" à une jeunesse qui apprécie la société de consommation. » En Inde, où la publicité pour les alcools est interdite, Chivas participe aux festivals de jazz, aux défilés de mode et de designers, et aux soirées branchées où se bouscule la jeunesse dorée de Bombay et New Delhi. Les pays émergents représentent plus du tiers du chiffre d'affaires.

Afin de consolider cette large gamme, Pernod Ricard conduit de nombreuses études de marché et analyse le comportement des consommateurs. Par exemple, lorsque la marque décide de relancer le Ricard en France, elle étudie les tendances de consommation des Français.

Pour développer sa capacité d'innovation, Pernod Ricard a mis en place une structure spécialement dédiée à la création d'innovations de rupture. Nommée Breakthrough Innovation Group (BIG), elle se situe en dehors de l'organisation, est indépendante des processus d'innovation habituels et supervisée directement par le bureau exécutif du groupe. Sa mission est de travailler sur des projets globaux en s'affranchissant des contraintes des marques et des catégories.

Sources : Éric Casenave, « Impact du décideur marketing sur l'*accountability* financière du marketing : propositions pour améliorer la prise de décision managériale », *Décisions Marketing*, vol. 72, 2013, p. 121-137 ; www.lesechos.fr, 9 octobre 2014, 28 mai 2014 ; *Challenges*, 15 avril 2010 ; *Management*, février 2010, juillet-août 2007 ; *LSA*, hors-série novembre 2007 ; www.pernod-ricard.fr.

Source illustration : www.ricard-sa.com.

5. *Le type de produit.* Il correspond aux articles qui, au sein d'une gamme, représentent une forme donnée de produit. Exemple : l'assurance vie multisupport.
6. *La référence ou l'article.* C'est l'unité de base, caractérisée par une taille, un prix, un aspect ou tout autre élément de différenciation. Exemple : un contrat d'assurance vie multisupport Vivaccio Essor de la Banque Postale, spécifiquement destiné aux jeunes de 18 à 29 ans.

4.2. Analyser l'assortiment de produits

On appelle ***assortiment*** l'ensemble des gammes et articles proposés à la vente par une entreprise.

Un supermarché de taille moyenne propose entre 10 000 et 50 000 références ; un grand magasin, comme le Printemps ou les Galeries Lafayette, en a plus de 200 000. Dans de telles situations, l'assortiment est structuré par gammes correspondant chacune à une catégorie de produit.

Les sociétés commercialisant de multiples catégories de produits peuvent avoir des assortiments très larges, à l'instar de Pernod Ricard dont nous avons représenté la gamme présente en France dans le tableau 13.1.

La ***gamme*** est un ensemble de produits de la même catégorie et commercialisés par la même entreprise.

TABLEAU 13.1 L'assortiment de Pernod Ricard en France

Catégorie de produits	Groupe de marques	Marques
Vodka	Premium	Absolut
Whisky	Premium	Chivas Regal, Ballantines, Jameson
	Prestige	Glenlivet, Royal Salute
	Marques locales	Clan Campbell
Anisés	Premium	Ricard
	Marques locales	Pastis 51, Pacific
Gin	Premium	Beefater
Rhum	Premium	Havana Club, Malibu (rhum aromatisé)
Liqueur de café	Premium	Kahlua
Champagnes	Prestige	Mumm, Perrier-Jouët
Amers	Marques locales	Suze
Tequila	Marques locales	Avion
Apéritif à base de vin	Marques locales	Lillet

Source : www.pernod-ricard.fr.

L'assortiment de produits d'une société peut se caractériser par sa largeur, sa profondeur et sa cohérence :

- La *largeur de l'assortiment* se réfère au nombre de gammes mises en vente par l'entreprise. Dans le cas de Pernod Ricard, il s'agit du nombre de marques commercialisées (ici 19). Si l'on divise la largeur de l'assortiment par le nombre de catégories de produits couvertes, on trouve la largeur moyenne de chaque gamme (ici, 19/10 soit 1,9).
- La *profondeur de chaque gamme* correspond au nombre d'articles qu'elle offre. Ainsi, le whisky Chivas est commercialisé sous trois versions, en fonction de son âge (12 ans, 18 ans, 25 ans).
- La *cohérence de l'assortiment* a trait à l'homogénéité des différentes gammes quant à leur utilisation finale, leurs impératifs de production ou leurs circuits de distribution. L'assortiment de Pernod Ricard est cohérent dans le sens où il couvre essentiellement des boissons alcoolisées. Michelin, avec ses gammes de pneus, de guides de tourisme et de guides de restauration, se caractérise par une hétérogénéité plus forte.

Les trois dimensions de l'assortiment permettent de faire évoluer l'activité de l'entreprise de plusieurs manières. Celle-ci peut élargir l'assortiment en entrant dans de nouvelles catégories de produits ou en créant de nouvelles marques dans les catégories existantes, approfondir la gamme en ajoutant des références, ou encore renforcer ou réduire la cohérence de l'ensemble.

Pour affiner l'analyse, il convient ensuite de raisonner au niveau de chaque gamme.

4.3. Gérer une gamme de produits

Les produits d'une même gamme se répartissent par marques, puis par *lignes de produits*. Ainsi, LVMH dispose d'une gamme de parfums sur différentes marques (Dior, Guerlain, Givenchy, Kenzo, etc.), elles-mêmes composées de plusieurs lignes (pour Dior : J'adore, Miss Dior, Fahrenheit, Eau Sauvage, etc.).

Le responsable d'une gamme doit bien connaître les ventes et bénéfices de ses différentes références pour déterminer sur lesquelles investir, se maintenir, maximiser les marges ou lesquelles arrêter[43]. Il doit également connaître la cible et l'image de chaque produit.

a) Les ventes et les bénéfices

Toute entreprise détient dans sa gamme des produits ayant un impact différent sur le chiffre d'affaires et la rentabilité. Les supermarchés ne font quasiment pas de marge sur le lait, en font davantage sur les produits surgelés, et beaucoup plus sur les produits frais. Il faut déterminer pour chaque produit si la priorité est de stimuler les ventes, d'accroître les marges ou les deux.

En réalité, le responsable d'une gamme devrait toujours pouvoir tracer un graphique tel que celui présenté à la figure 13.3. Il y apparaît que la première référence représente la moitié des ventes et 30 % des bénéfices. À eux deux, les deux premiers produits représentent 80 % des ventes et 60 % des bénéfices, ce qui met la gamme dans une position vulnérable. Ces deux références doivent faire l'objet d'une attention particulière. La dernière, en revanche, ne représente que 5 % des ventes et des bénéfices et l'on peut se demander si elle doit être conservée.

FIGURE 13.3 Exemple d'analyse de gamme en fonction de la contribution aux ventes et aux bénéfices

b) Le profil et l'image

Le responsable de gamme doit également étudier le profil de sa gamme vis-à-vis de la concurrence. Considérons le cas d'un fabricant de papier-carton[44]. Les deux attributs les plus importants pour ce type de produit sont le poids (quatre niveaux différents) et la qualité de finition (trois niveaux). Supposons que les profils des différentes références et de leurs concurrentes soient ceux indiqués sur la figure 13.4. Il apparaît que le concurrent A offre deux produits très lourds de qualité variable; la société B présente quatre articles assez différents; la société C se limite aux articles de qualité et de poids proportionnel, tandis que le concurrent D n'offre que du papier-carton léger. Enfin, la société qui nous intéresse, la société X, commercialise trois articles de nature relativement diverse.

FIGURE 13.4 Mapping pour une gamme de papier-carton[45]

Un tel graphique est très utile car il identifie la concurrence pour chaque produit de la société. Ainsi, le produit X_1 a pour principal concurrent B. En revanche, X_3 n'a pas de réel concurrent. Le graphique révèle aussi des positionnements possibles pour de nouveaux produits. Ainsi, on ne trouve pas de papier lourd de qualité inférieure. S'il existe une demande pour ce type de produit et si celui-ci est techniquement réalisable à un niveau de prix acceptable, la société devrait s'y intéresser.

Un autre intérêt de la figure 13.4 consiste à faciliter l'identification des différents segments de marché susceptibles d'être intéressés par chaque produit. Sur la figure apparaissent les types de papiers souhaités par les marchés de l'édition, des arts graphiques et des fournitures. Il semble que la société X soit bien positionnée pour le marché de l'édition, moins bien pour les autres, faute d'un produit adéquat.

4.4. L'étendue de la gamme

L'entreprise doit décider de l'étendue de sa gamme, c'est-à-dire du nombre de références proposées. Plusieurs objectifs entrent en ligne de compte. Le premier consiste à favoriser la montée en gamme des clients : chez BMW, la série 3 joue un rôle clé de point d'entrée dans la marque et génère des volumes de vente importants. On va ensuite encourager les clients à monter en gamme et à passer aux séries 5 et 7 au fur et à mesure que leur niveau de vie augmente. Un autre objectif de la gamme consiste à favoriser la vente croisée, en proposant des produits complémentaires (lingettes pour bébé avec les couches, cartouches avec les imprimantes). Une gamme étendue permet également de se prémunir contre les variations de conjoncture économique et de goût des consommateurs. Ainsi, Nissan peut profiter de l'engouement en faveur des 4 x 4 sans être pénalisé par un éventuel retour en force des berlines traditionnelles.

De façon générale, une entreprise qui souhaite acquérir une grande part de marché cherche à développer une large gamme. Si elle recherche avant tout la rentabilité, elle peut au contraire se concentrer sur les articles dégageant les meilleures marges.

Les gammes de produits ont tendance à s'étendre au fil des années. Les vendeurs et les distributeurs poussent l'entreprise à développer de nouveaux produits afin de mieux satisfaire la clientèle. Une capacité de production excédentaire incite à proposer de nouvelles références. En même temps, à mesure que la gamme s'élargit, s'accroissent les coûts de lancement, de stockage, de production et de transport. Finalement, la progression du nombre de produits se ralentit lorsque les moyens financiers manquent, lorsque les capacités de production sont saturées, ou lorsque la rentabilité s'effrite. En outre, les consommateurs peuvent être gênés par des gammes trop larges et des produits trop complexes (voir zoom).

Il existe en réalité deux façons de faire progresser une gamme : l'étendre ou la consolider.

a) L'extension de gamme

Toute gamme de produit couvre une partie de l'ensemble proposé par le secteur d'activité. Ainsi, Rolex couvre le haut de gamme horloger, tandis que Tissot s'est spécialisé dans le milieu de gamme.

Étendre la gamme consiste à attaquer une partie du marché que l'on ne couvrait pas jusque-là.

z00m Quand plus devient trop : des effets pervers de l'hyperchoix

Bien que de nombreux consommateurs aiment l'idée d'un choix large, ils sont parfois submergés par la surabondance d'options proposées. Avec plusieurs milliers de nouveaux produits lancés chaque année, il est de plus en plus difficile de se repérer dans les rayons des grandes surfaces. Une étude a montré qu'un acheteur passe en moyenne 40 secondes dans le rayon sodas d'un hypermarché, contre 25 il y a six ans.

Selon une autre recherche, lorsque l'on donne le choix aux consommateurs entre un rayon de confitures comprenant six ou 24 références, ils expriment un intérêt plus marqué pour le grand rayon, mais ont une probabilité dix fois plus faible d'y acheter quelque chose. Face à un nombre élevé d'alternatives, les clients peuvent choisir de ne pas choisir.

Ceux qui ont des préférences bien définies peuvent profiter d'une large gamme pour identifier les produits qui correspondent précisément à leurs besoins, mais pour les autres clients, la surabondance de choix est une source de regrets, de confusion et de frustration.

Certaines entreprises en tiennent compte. Quand Procter & Gamble est passé de 20 à 15 références pour le shampooing Head & Shoulders, les ventes ont progressé de 10 %. En outre, exposer les clients à des changements constants de gamme et à des innovations permanentes peut les inciter à passer plus facilement d'une marque à l'autre.

Mais ce ne sont pas seulement les gammes qui sont source de confusion : de nombreux produits sont en eux-mêmes trop compliqués. Dans les secteurs *high-tech*, il faut prendre garde à la surcharge d'informations. Le succès du smartphone HTC One est en partie lié à l'adoption d'une approche « *less is more* » au lieu d'ajouter de nouvelles fonctionnalités.

Sources : Dimitri Kuksov et J. Miguel Villas-Boas, « When More Alternatives Lead to Less Choice », *Marketing Science*, vol. 29, n° 3, 2010, p. 507-524 ; Kristin Diehl et Cait Poynor, « Great Expectations?! Assortment Size, Expectations, and Satisfaction », *Journal of Marketing Research*, vol. 47, n° 2, 2010, p. 312-322 ; Joseph Redden et Stephen Hoch, « The Presence of Variety Reduces Perceived Quantity », *Journal of Consumer Research*, vol. 36, 2009, p. 406-417 ; Alexander Chernev et Ryan Hamilton, « Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers », *Journal of Marketing Research*, vol. 46, juin 2009, p. 410-420 ; Richard Briesch, Pradeep Chintagunta et Edward Fox, « How Does Assortment Affect Grocery Store Choice », *Journal of Marketing Research*, vol. 46, 2009, p. 176-189 ; *Financial Review*, 9 avril 2013; *Business Insider*, 10 janvier 2013 ; Barry Schwartz, *Le Paradoxe du choix*, Paris : Michel Laffont, 2006.

Il s'agit donc d'introduire de nouvelles variantes dans la même catégorie de produits. On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens ou de manière horizontale[46].

L'extension vers le bas. Nombreuses sont les sociétés qui commencent par attaquer le haut ou le milieu de gamme pour s'étendre ultérieurement vers le bas. Elles lancent alors des modèles bon marché afin d'élargir leur clientèle. Ainsi, la marque Mercedes a développé le modèle Classe A, moins cher que sa gamme classique, pour recruter une clientèle plus jeune. Les entreprises espèrent ensuite que les clients, une fois fidélisés, achèteront d'autres produits plus générateurs de marge. Le produit le moins coûteux est nommé *produit d'appel*.

Une stratégie d'extension vers le bas se justifie si :

- l'entreprise pense que le segment de marché nouvellement traité représente un fort potentiel ;
- elle estime que le milieu de gamme connaît une croissance ralentie ;
- elle souhaite gêner des concurrents du milieu ou du bas de gamme, qui risqueraient par la suite de s'intéresser au haut de gamme.

Naturellement, une telle stratégie comporte certains risques : entraîner une cannibalisation des anciens produits, souvent générateurs de marges supérieures ; provoquer une contre-attaque vers le haut des concurrents bien placés en bas de gamme ; engendrer un

mécontentement chez les distributeurs peu enclins à « démocratiser » leur activité ; et aboutir finalement à une dilution de l'image.

L'extension vers le haut. Une société bien placée en bas de gamme peut souhaiter rehausser sa ligne de produits pour différentes raisons :

- bénéficier d'un marché en plus forte croissance et/ou à marges plus élevées ;
- repositionner son image ;
- s'adresser à une clientèle différente et fidéliser les clients qui souhaiteraient monter en gamme.

> **FLEURY MICHON.** La marque de repas traiteur a lancé la ligne de produits Joël Robuchon, commercialisée 30 % plus cher que ses produits habituels. Le succès obtenu s'explique notamment par une différenciation claire avec la gamme classique, la différence de prix étant justifiée par l'originalité des recettes et la caution d'un chef reconnu, expert du raffinement gastronomique.

Les risques associés à l'extension de gamme vers le haut sont substantiels : les concurrents peuvent contre-attaquer dans le bas de gamme ; l'entreprise peut ne pas disposer des compétences nécessaires (vendeurs et distributeurs) pour commercialiser des produits exclusifs, ce qui peut pénaliser les nouveaux produits lancés ; ou les consommateurs peuvent penser que l'entreprise n'a pas l'image suffisante pour fabriquer du haut de gamme.

L'extension dans les deux sens. Une société bien positionnée en milieu de gamme peut décider de s'accroître simultanément vers le haut et vers le bas.

L'extension horizontale. Une gamme peut également s'accroître par adjonction de nouveaux articles entre les produits actuels. À l'origine d'une telle approche, on constate souvent une situation de surcapacité de production, la volonté de satisfaire un désir de variété chez les clients, le souhait d'accroître sa place en linéaire, et une stratégie de couverture totale du marché en s'adressant à tous les segments pour mettre à distance les concurrents.

> **URGO.** Depuis sa création, la marque de pansements vendus en pharmacie multiplie les innovations afin d'élargir sa gamme. Elle propose des pansements multiextensibles qui s'adaptent aux mouvements, des pansements résistants, des pansements antibactériens qui luttent contre la prolifération des germes, des pansements discrets (transparents) et des pansements pour enfants à décorer avec des gommettes. Elle a également développé de nombreuses innovations comme le pansement Urgo Start qui réduit de moitié le délai de cicatrisation, les pansements liquides (ou filmogel) contre les aphtes et les crevasses, les patchs chauffants antidouleur, ou les pansements antiampoules pour mieux supporter les chaussures neuves. La marque est numéro un en France devant les leaders mondiaux Tricosteril et Hansaplast[47].

Mais l'extension de gamme horizontale, elle non plus, n'est pas sans risque. Elle peut créer une certaine confusion dans l'esprit des clients, favoriser la cannibalisation entre produits et se révéler coûteuse puisqu'il faut financer les lancements et supporter les coûts logistiques d'une gamme large. Il est nécessaire de différencier chacun des produits dans l'esprit du consommateur. Il faut également vérifier qu'il existe une demande pour chaque produit.

b) La modernisation, la mise en avant et l'élagage

Parfois, l'étendue de la gamme est satisfaisante, mais les articles ont vieilli et ont besoin d'être remis au goût du jour. De nombreux produits sont ainsi régulièrement rajeunis.

FANTA. Autrefois leader de sa catégorie, Fanta a vu ses parts de marché diminuer progressivement au profit d'Orangina, désormais leader des boissons pétillantes aux fruits, et d'Oasis sur la catégorie en forte croissance des boissons sans bulles. La marque a commencé par refondre sa gamme afin de réagir aux problèmes d'obésité chez les jeunes et de répondre à la forte demande pour des aliments plus diététiques. La recette du Fanta classique a donc été modifiée, avec une réduction du sucre de 14 % dans la boisson à l'orange et de 20 % dans celle au citron. La composition du Fanta light n'a pas été modifiée, mais il a été rebaptisé Fanta zero, générant par ce simple changement de nom une hausse des ventes de 43 % la première année. Dans un second temps, la marque a opéré une extension de gamme avec le lancement de Fanta still, une boisson aux fruits sans bulles et aux arômes naturels[48].

Bien souvent, la modernisation est continue, en particulier dans les secteurs en évolution constante. Dans l'informatique, des entreprises comme AMD, Intel, Oracle ou Microsoft introduisent en permanence des versions plus avancées de leurs produits. Elles doivent alors effectuer un arbitrage sur les dates de lancement, car une introduction réalisée trop tôt cannibalise la ligne de produits actuelle tandis qu'une entrée trop tardive laisse le champ libre à la concurrence[49].

Il faut veiller à renouveler les produits qui se vendent bien. Ainsi, Nike rafraîchit régulièrement son modèle de chaussures Air Force 1, introduit dans les années 1980 et toujours un des best-sellers de la marque[50]. Dans les parfums, des produits anciens, comme Miss Dior, ont fait l'objet de plusieurs renouvellements, tant sur la forme des flacons que sur le nom (Miss Dior Chérie par la suite redevenu Miss Dior) et sur la publicité, afin de rester en phase avec les attentes de la clientèle, même si le jus est resté le même.

Les responsables de produit doivent, enfin, être prêts à *élaguer leur gamme*, lorsque certains produits, devenus des poids morts, consomment inutilement les ressources de l'entreprise[51]. Un élagage se justifie également lorsque l'entreprise souhaite améliorer sa rentabilité en concentrant les ventes sur quelques références. Il faut alors examiner les marges bénéficiaires et donner la priorité aux articles qui dégagent le plus de bénéfices.

4.5. L'articulation des prix au sein de la gamme

La structure de la gamme a une forte incidence sur les prix. Lorsque l'on propose des produits complémentaires, il faut décider lesquels on vend à prix élevé et lesquels à moindre prix. Certains restaurants vendent les plats à des prix abordables et réalisent de fortes marges sur les boissons. Les opérateurs téléphoniques cherchent à vendre les abonnements en proposant le téléphone à 1 €. Les marques de rasoirs réalisent souvent de fortes marges sur les lames, les fabricants d'imprimantes sur les cartouches. Il faut toutefois manier ce type de stratégie avec prudence pour éviter que les consommateurs ne s'approvisionnent chez des fabricants meilleur marché pour les produits complémentaires.

HEWLETT-PACKARD. En 1996, Hewlett-Packard (HP) a drastiquement réduit le prix de ses imprimantes, jusqu'à –60 %. L'entreprise a pu se permettre cette baisse tarifaire puisque, sur la durée de vie d'une imprimante, les dépenses de ses clients en cartouches d'encre ou papier spécialisé sont deux fois plus élevées que le prix initial de l'imprimante, ces produits générant 45 à 60 % de marges. Les ventes des imprimantes, tout comme celles des produits complémentaires, ont augmenté parallèlement à la chute des prix. En dix ans, la division imprimante est devenue la vache à lait de l'entreprise, avec des parts de marché supérieures à 40 %. Cependant, avec l'utili-

sation croissante des tablettes et des smartphones, ainsi que le partage d'images et d'informations *via* le cloud, le défi d'HP est désormais de faire face au déclin continu de ses ventes d'ordinateurs portables. Cette baisse a récemment entraîné celle des ventes d'imprimantes, ainsi qu'une diminution des marges et du chiffre d'affaires[52].

Source illustration : © Newscom / Handout / MCT.

Les fabricants associent souvent plusieurs produits dans des offres groupées. C'est ce que l'on appelle le *bundling*[53]. Le *bundling* pur consiste à proposer un produit seulement s'il est acheté avec un autre, par exemple en associant la vente d'un bien durable avec une garantie obligatoire. Dans le *bundling* mixte, on peut acheter les deux produits séparément ou conjointement. C'est par exemple le cas des constructeurs informatiques qui proposent d'acheter ensemble un ordinateur et une imprimante, ou des théâtres qui vendent des places pour chaque spectacle ou des abonnements. Les clients n'ont pas forcément prévu d'acheter les différents produits, mais la réduction de prix associée au package peut les y inciter. Ce type de pratiques a différentes fonctions : attirer des segments de marché qui valorisent un produit davantage que l'autre et gérer l'hétérogénéité de la clientèle ; modifier la perception des prix ; créer de la valeur en proposant une solution intégrale ; stimuler l'adoption d'une innovation ; rendre la tâche de la concurrence plus difficile, etc. En cas de *bundling* mixte, il faut fixer soigneusement le prix des produits individuels de façon à rendre le *bundle* attractif, ne pas mettre en avant la possibilité de dissocier les produits, et s'assurer que l'offre groupée est facile à comprendre.

4.6. Le cobranding

Certains responsables marketing combinent des produits de marques différentes pour cosigner un produit commun. Philips et Nivea, Lu et Milka, Gucci et Fiat 500, Nespresso et Krups sont autant d'exemples d'alliances de deux marques pour concevoir et signer un produit conjointement, et, bien souvent, communiquer ensemble[54].

On peut définir le ***cobranding*** comme l'association de deux marques pour la commercialisation d'un produit commun.

Nike et Apple ont développé un partenariat pour concevoir le Sport Kit. Ce coach personnel à destination des joggeurs consiste en une combinaison de capteurs et de récepteurs sans fil qui fonctionnent avec des chaussures Nike et un iPod ou iPhone. Il permet de fournir des données en temps réel pendant les séances d'entraînement (distance parcourue, rythme, nombre de calories brûlées). Celles-ci sont ensuite transférées sur les ordinateurs Mac ou PC pour évaluer ses performances par rapport à son historique et se fixer des objectifs[55].

Le cobranding présente plusieurs avantages, notamment le partage des coûts de conception, de lancement et de commercialisation et le fait d'associer l'image et la notoriété des deux marques. Il permet d'attirer de nouveaux clients. Mais le cobranding présente également des risques. Les différents avantages et inconvénients de cette pratique sont présentés dans le tableau 13.2.

TABLEAU 13.2 Avantages et inconvénients du cobranding

Avantages	Inconvénients
– Originalité – Transfert d'image entre les marques et recrutement de clients attachés à l'autre marque – Signal de qualité lié à l'intégration d'un produit de marque dans le produit cobrandé – Alliance avec un leader pouvant permettre d'accroître la notoriété de la marque partenaire – Accélération de la diffusion du produit – Encerclement possible d'un concurrent – Partage des coûts de mise au point du nouveau produit, de lancement, de distribution et de communication	– Longueur de la mise en œuvre du contrat de partenariat – Risque de cannibalisation des produits d'un des partenaires – Dilution de l'image des marques – Risque en termes d'image si les deux partenaires ne sont pas perçus comme de qualité comparable – Multiplication des alliances nécessairement limitée – Répartition des retombées entre les deux marques : délicate à établir *a priori* et pas toujours équitable *a posteriori*

Source : Jean-Jack Cégarra et Géraldine Michel, « Co-branding : clarification du concept », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 4, 2001, p. 57-70.

Il faut en réalité distinguer plusieurs cas de figure : le cobranding de marques d'une même société, relativement facile à mettre en œuvre ; le cobranding résultant d'une *joint-venture* ; le cobranding de partenaires indépendants ; et le cobranding d'ingrédient, visant à mettre en évidence la qualité d'un ingrédient ou d'un composant.

DuPont a introduit de nombreuses matières innovantes auxquelles elle a conféré le statut de marque, comme Corian, une texture solide en surface utilisée dans le textile et l'aéronautique. Plusieurs d'entre elles, comme la fibre Lycra, le polymère Kevlar ou le revêtement Teflon, sont désormais bien connues du grand public et entrent dans la composition des produits de grande consommation. Les marques qui les intègrent à leurs produits, comme Dim pour les collants, adoptent des stratégies de cobranding d'ingrédient pour transmettre un message de qualité et de solidité sur leurs produits.

Le cobranding d'ingrédient, de plus en plus fréquent, permet à une marque peu connue de se différencier et d'envoyer un signal de qualité[56]. Cette démarche suppose toutefois que la marque ingrédient dispose d'une forte notoriété et d'une image spécifique. Pour la marque ingrédient, cette stratégie est coûteuse : elle doit investir massivement en communication pour se faire connaître et apprécier du grand public. En même temps, elle lui permet de s'imposer comme un critère de choix du produit final, ce qui renforce son poids face à ses clients directs et peut parfois évincer la marque du produit final (voir check-list).

Intel. L'apparition du logo « Intel Inside » sur les produits et les publicités des principales marques de micro-ordinateurs semble s'être faite au détriment de ces derniers. L'objectif de départ était apparemment d'apporter un plus technologique aux ordinateurs grâce à la caution du premier fabricant mondial de microprocesseurs. Résultat : le PC apparaît comme une simple caisse dont l'intelligence est fournie par un prestataire extérieur, Intel. Les constructeurs ont compris, mais un peu tard, que le cobranding devenait gênant pour eux et certains d'entre eux ont abandonné toute référence à Intel dans leurs publicités, trouvant le microprocesseur de plus en plus envahissant.

Réussir le cobranding d'ingrédient

Le cobranding d'ingrédient associe la marque du produit final avec celle d'un composant ou d'un ingrédient entrant dans sa composition. Pour que cette alliance soit réussie, il faut réunir quatre conditions.

1. Les consommateurs doivent penser que l'ingrédient influence la performance et la qualité du produit final.
2. Ils doivent être convaincus que tous les ingrédients possibles ne sont pas équivalents et que celui qui a été choisi est le meilleur.
3. Un logo ou un symbole distinctif doit rappeler la présence de la marque ingrédient.
4. Un programme marketing à la fois «*push*» et «*pull*» aide les clients à comprendre l'importance et les avantages de l'ingrédient choisi. La publicité joue un rôle essentiel. Les vendeurs doivent également communiquer sur ces aspects auprès des clients.

Sources : Kevin Keller, *Strategic Brand Management*, 3e édition, Upper Saddle River : Prentice Hall, 2007 ; Stephen Dull et Patrick Lynch, «When Two Brands are Better than One», *Outlook*, 2003, p. 14-23.

5. Le packaging et l'étiquette

Avant d'être présentés au marché, les produits doivent être conditionnés et étiquetés. Chacune de ces étapes fait l'objet de décisions spécifiques.

5.1. Le packaging

Le ***packaging,*** ou ***conditionnement,*** est l'ensemble des activités liées à la conception et à la fabrication de l'emballage du produit.

Le rôle du packaging est essentiel dans certaines activités comme l'alimentaire, les cosmétiques, l'hygiène-beauté ou les parfums. En effet, il constitue souvent le premier contact entre un consommateur et un produit. Il doit attirer l'attention du client en rayon et donner envie d'acheter. Le conditionnement joue également un rôle par la suite, lorsque le consommateur ouvre le paquet et utilise le produit. Certains emballages comme la bouteille de Canard WC au bec coudé ou le flacon des parfums Jean-Paul Gaultier constituent une part importante du capital marque. Globalement, le packaging constitue un outil marketing de premier plan pour positionner le produit et le démarquer de la concurrence.

Source illustration : © Shutterstock / Radu Bercan.

SEPHORA. La marque de distributeur (MDD) de Sephora se caractérise par ses nombreuses innovations, notamment en matière de *packaging*. Pour bénéficier de la croissance du segment des vernis à ongles, Sephora a lancé un nouveau format de dissolvant. Jusqu'alors, les dissolvants étaient présentés dans des flacons supérieurs à 100 ml et nécessitaient l'utilisation de cotons qui rendaient l'opération fastidieuse. La marque a imaginé un nouveau format dans un flacon de 75 ml, facilement transportable, dans lequel est placée une mousse percée d'un trou et imbibée de dissolvant. Les utilisateurs n'ont plus qu'à glisser leurs ongles dans la mousse et laisser agir. En une minute, le vernis disparaît sans effort. Ce produit est désormais un best-seller de la marque Sephora, les ventes de cette MDD représentant près des deux tiers des volumes de vente de l'enseigne dans la catégorie[57].

a) Les différents niveaux de packaging

On identifie jusqu'à trois niveaux de conditionnement :

- Le *conditionnement primaire* contient directement le produit, par exemple la bouteille de Yop ou le flacon de Chanel n° 5 ; parce qu'il accompagne le produit tout au long de sa consommation, le conditionnement primaire affecte la facilité d'usage et influence la manière dont le produit est perçu dans la durée.
- Le *conditionnement secondaire* protège le conditionnement primaire et est jeté lorsque le produit est utilisé, tel le cartonnage qui relie les six bouteilles de Mini Yop ou la boîte contenant le flacon de parfum. Visible dans les linéaires, ce suremballage joue un rôle essentiel pour attirer la vue et donner envie d'acheter. Il sert également de support pour donner des informations sur le produit. Les préoccupations environnementales ont récemment incité certaines marques à supprimer les suremballages (voir zoom).
- Le *conditionnement d'expédition*, enfin, est l'emballage nécessaire au stockage, à l'identification et au transport. Les caisses contenant les packs de Yop appartiennent à cette catégorie. Ce conditionnement-là est souvent peu visible pour les consommateurs et concerne davantage les distributeurs.

b) Le packaging en tant que levier d'action marketing

Différents facteurs expliquent le rôle essentiel joué par le packaging en tant que levier d'action marketing :

- *Le libre-service.* Le packaging doit accomplir la plupart des fonctions inhérentes à la vente : attirer l'attention, décrire les caractéristiques du produit, inspirer confiance.
- *La reconnaissance.* Le packaging permet la reconnaissance immédiate de la marque, comme c'est le cas pour les flacons verts de shampooing Fructis.
- *L'image.* Le packaging contribue à communiquer le positionnement du produit, à l'instar du beurre La Motte de Président, évocateur de tradition et de qualité grâce à la présentation du produit.

zOOm

De Danone à Auchan et Leclerc, comment supprimer le suremballage ?

Source illustration : © Shutterstock / Christopher Gardiner.

Face aux enjeux de développement durable, industriels et consommateurs se demandent si la présence d'un conditionnement secondaire est indispensable. Les pouvoirs publics poussent à sa suppression pour des raisons écologiques. Les fabricants cherchent à optimiser leurs coûts… et leur image. Côté consommateur, la suppression du suremballage est appréciée pour son côté pratique (pas besoin d'enlever le carton) et économique, ainsi que pour sa dimension écologique.

Danone, par exemple, a fait disparaître tous les conditionnements secondaires en carton recouvrant les packs de ses marques phares Activia et Taillefine sur les lots de quatre pots, soit 125 millions de packs. Cette suppression a permis d'économiser 1 600 tonnes de carton par an. La marque cherche à diminuer son empreinte carbone de 30 %. Mais cette suppression ne s'est pas faite de manière anodine. La marque a commencé par éliminer le suremballage sur un seul parfum dans le cadre d'un marché-test, générant une baisse des ventes de 20 % car les clients ne trouvaient plus leur produit habituel. L'industriel a alors retravaillé en profondeur son packaging. Afin de remplacer la fonction informative du pack, il a mandaté une agence de design pour mettre en avant le nom du produit sur un pot et son parfum sur un autre. Au moment de la mise en œuvre, la marque a travaillé sa communication en télévision, sur Internet et sur ses emballages.

Les marques de distributeurs, comme Leclerc ou Auchan, ont également décidé de réduire ou supprimer leurs suremballages. Leclerc a ainsi réalisé une économie de 40 % sur les coûts du packaging. Mais une telle évolution exige de repenser le merchandising, en présentant les produits dans des bacs ou des présentoirs « prêt à vendre », et en renforçant la signalétique et la PLV. En termes de communication, les choix diffèrent : Auchan a mis en avant l'argument écologique dans le cadre de sa démarche « Discount responsable », tandis que Leclerc a souligné l'économie réalisée par le consommateur.

Source : Ela Monnot et Fanny Reniou, « Les suremballages : des emballages superflus pour les consommateurs ? », *Décisions* Marketing, n° 65, 2012, p. 31-44.

- *La différenciation.* De nombreux consommateurs sont prêts à payer un peu plus cher pour la commodité, l'apparence attrayante, la sécurité ou le prestige insufflés par un packaging soigné.
- *L'innovation.* Le packaging constitue un levier d'innovation important, susceptible de stimuler les ventes et de modifier les conditions de consommation, comme en témoignent les compotes à boire ou les Apéricube.

Dans ce contexte, le conditionnement doit remplir plusieurs objectifs :

1. permettre d'identifier la marque ;
2. transmettre des informations descriptives et persuasives sur le produit ;
3. faciliter le transport et protéger le produit ;
4. aider au stockage à domicile ;
5. faciliter la consommation et l'utilisation du produit dans les situations d'usage souhaitées.

c) L'élaboration du packaging

Pour atteindre ces différents objectifs, les caractéristiques esthétiques et fonctionnelles du packaging doivent être choisies avec soin. L'emballage est un objet signifiant qui transmet des messages sur le produit. Il peut, par exemple, conduire le consommateur à percevoir un produit alimentaire comme sain, alors que sa composition ne reflète pas forcément cette caractéristique[58]. Le packaging intègre des éléments graphiques (la couleur, par exemple) et structurels (la forme) qui influencent la perception de la marque au plan fonctionnel et symbolique[59]. Ainsi, les couleurs constituent un outil clé pour communiquer certaines caractéristiques symboliques (voir tableau 13.3).

TABLEAU 13.3 Les messages transmis par les couleurs d'un packaging

Rouge : l'énergie, la passion, le courage, parfois le danger.
Orange : l'amitié et l'amusement ; il combine l'énergie du rouge et la chaleur du jaune.
Jaune : couleur du soleil ; la chaleur, la joie, le bonheur.
Vert : couleur de la nature ; la santé, la croissance, la fraîcheur, le renouveau.
Bleu : couleur du ciel et de la mer ; la fiabilité, la confiance, la compétence, l'intégrité.
Violet : la noblesse, la richesse, la sagesse ; il combine la stabilité du bleu et l'énergie du rouge.
Rose : la douceur, la sérénité, le réconfort.
Marron : couleur de la terre ; l'honnêteté et la fiabilité.
Noir : le classique, la force, l'équilibre.
Blanc : la pureté, l'innocence, la propreté.

Sources : www.color-wheel-pro.com, 2 juin 2014 ; *Business Insider*, 29 décembre 2012 ; Lauren Labrecque et George Milne, « Exciting Red and Competent Blue: the Importance of Color in Marketing », *Journal of Academy of Marketing Science,* vol. 40, 2012, p. 711-27 ; *Marketing News*, 15 octobre 2008.

Le conditionnement doit être conçu en cohérence avec le positionnement souhaité, avec les conditions d'usage envisagées et avec l'ensemble du marketing-mix. Une erreur en la matière peut entraîner des conséquences désastreuses et immédiates.

TROPICANA. En 2009, PepsiCo a lancé un nouveau packaging pour « rafraîchir et moderniser la marque Tropicana ». L'objectif était de créer un « lien affectif en valorisant le jus et en insistant sur le bienfait des fruits naturels ». L'agence de design mandatée pour cette refonte a poussé le concept à l'extrême en privilégiant un produit au look totalement nouveau où le nom de marque était minimisé au profit de la phrase « 100 % jus d'orange pur et naturel ». L'image de la paille insérée au cœur de l'orange, initialement présente sur la partie avant du packaging, a été remplacée par un zoom sur un verre de jus d'orange. Les consommateurs ont réagi négativement, jugeant le pack « moche » ou « stupide ». Certains le confondaient même avec celui d'une marque de distributeur. Les ventes ont chuté de 20 %. Deux mois plus tard, PepsiCo annonçait le retour à l'ancien packaging[60].

Après avoir élaboré un projet de conditionnement, beaucoup d'entreprises le testent avant de l'adopter définitivement : les *tests techniques* permettent de vérifier que l'emballage préserve correctement le produit dans des conditions normales d'utilisation ; les *tests visuels* que le texte est lisible et les couleurs adaptées ; les *tests de distribution* que les détaillants le trouvent attirant et facile à manipuler ; les *tests auprès des consommateurs* que les perceptions

associées à l'emballage sont conformes au positionnement souhaité et que les réactions sont favorables. L'élaboration d'un conditionnement peut coûter plusieurs centaines de milliers d'euros et prendre plusieurs mois.

5.2. L'étiquette

L'***étiquette*** est la partie du conditionnement qui contient l'information décrivant le produit.

Les étiquettes apparaissent sur le packaging ou à l'intérieur (comme pour les produits pharmaceutiques). Elles vont de la simple fiche à une création graphique sophistiquée. La quantité d'informations présentée est très variable, même si certaines données sont rendues obligatoires par la réglementation.

Une étiquette peut remplir plusieurs fonctions. Au minimum, elle sert à *identifier* le produit ou la marque, comme dans le cas des agrumes ou des légumes. Elle peut éventuellement préciser le calibre du produit, comme pour les œufs. Elle est souvent utilisée pour *décrire* le produit : son origine, son mode de fabrication, sa date limite de consommation, ses ingrédients, son mode d'utilisation et, éventuellement, un label de qualité. Les étiquettes de produits alimentaires doivent aujourd'hui indiquer la composition du produit, son poids, sa valeur nutritive, sa date de fabrication ou sa date limite de consommation, et la quantité d'un certain nombre de nutriments[61]. Facultatives, les étiquettes carbone donnent le bilan CO_2 du produit et parfois d'autres informations sur son impact environnemental[62]. Enfin, l'étiquette peut *promouvoir* le produit, notamment grâce à son graphisme.

Résumé

1. Le produit est la variable la plus importante du marketing-mix. Par produit, il faut entendre tout ce qui peut être offert sur le marché pour satisfaire un besoin. Élaborer la politique de produit consiste à définir de manière cohérente l'assortiment des produits, les gammes, le packaging et l'étiquette.
2. Tout produit s'analyse à cinq niveaux. Le bénéfice central correspond à l'avantage que le consommateur recherche. Le produit générique est défini par l'offre de base dans la catégorie. Le produit attendu coïncide avec les attributs espérés par le consommateur. Le produit augmenté traduit l'ensemble des services et avantages associés au produit. Le produit potentiel correspond à toutes les améliorations envisageables.
3. Il existe différents modes de classification des produits, fondés sur leur durée de vie (biens durables, biens périssables, services) et leur clientèle (particuliers ou entreprises).
4. Les produits peuvent être différenciés sur leur forme, leurs fonctionnalités, leur performance, leur conformité, leur durabilité, leur fiabilité, leur réparabilité, leur style et leur degré de personnalisation. La différenciation peut également s'appuyer sur les services qui leur sont associés : facilité de commande, livraison, installation, formation du client, conseil, maintenance, réparation et retour. La dimension environnementale constitue également un facteur essentiel.
5. Le design rassemble l'ensemble des éléments qui affectent l'apparence et le fonctionnement du produit. Il détermine les émotions générées par le produit, la manière de l'utiliser, sa dimension symbolique et la signification qu'il revêt pour le client. Il constitue une source importante de différenciation.
6. Les produits de luxe exigent un marketing particulièrement soigné, fondé sur une forte dimension émotionnelle, une qualité irréprochable, un style spécifique, et un ancrage dans les valeurs et les styles de vie.
7. L'assortiment de produits commercialisés par une entreprise se caractérise par une certaine largeur, profondeur et cohérence, qui constituent autant de leviers pour faire évoluer l'activité.
8. La gamme correspond à l'ensemble des produits d'une même catégorie commercialisés par l'entreprise. Les gammes doivent être périodiquement évaluées en fonction de la croissance et de la rentabilité de chaque produit. La gestion de gamme consiste à décider si elle doit être étendue (vers le haut, vers le bas, dans les deux sens ou de manière horizontale), modernisée ou élaguée.
9. Les biens tangibles doivent souvent être accompagnés d'un packaging et d'une étiquette. Un packaging bien conçu accroît la valeur du produit en facilitant son transport et son utilisation, tout en attirant le regard et en donnant envie de l'acheter.

Activités

Discutez

Le produit : d'abord la forme ou la fonction ?

Le débat entre forme et fonction existe en matière de design, mais également au niveau de la politique de produit en général. Certains responsables marketing pensent que la performance est la seule finalité. D'autres accordent une importance primordiale à la manière dont le produit se présente, et jugent que le style est le principal élément de différenciation. Prenez position à partir de l'analyse de plusieurs produits dans différents secteurs : le succès est-il lié à leurs fonctionnalités ou à leur apparence ?

Appliquez

Reprenez les différents outils de différenciation des produits et services. Lesquels ont le plus d'impact sur vos choix ? Pourquoi ? Connaissez-vous des marques qui excellent sur certains de ces éléments ?

Étude de cas

L'Oréal

L'Oréal a vu le jour en 1909 grâce à un jeune chimiste, Eugène Schueller, qui créait les formules, puis fabriquait et vendait ses produits de coloration capillaire aux salons de coiffure parisiens. En 1930, il mit au point de nouveaux produits de beauté comme les huiles solaires et le premier shampooing vendu en grande distribution. L'entreprise est aujourd'hui le leader mondial de la beauté et des cosmétiques avec une présence dans 130 pays, 28 marques internationales et un chiffre d'affaires de 23 milliards d'euros.

Au cours des 50 dernières années, L'Oréal s'est développé dans le monde entier grâce à une vision stratégique et à un immense savoir-faire en matière de gestion des marques. Le groupe a investi dans l'innovation produit, acquis des marques locales, et s'est intéressé aux marchés peu en vogue à l'époque comme la Chine ou l'Amérique latine. Son objectif était de « répondre aux besoins des femmes et des hommes partout dans le monde et de rendre les produits de beauté accessibles au plus grand nombre ».

Aujourd'hui, L'Oréal est structuré autour de quatre pôles : 1) la division Produits Grand Public (52 % des ventes, avec des marques comme L'Oréal Paris, Garnier ou Gemey-Maybelline, toutes vendues en grandes surfaces), 2) L'Oréal Luxe (27 % des ventes, avec des marques comme Lancôme, Yves Saint Laurent ou Giorgio Armani, vendues en distribution sélective), 3) la division Produits Professionnels (14 % des ventes, avec des marques comme Kérastase ou Redken, vendues chez les professionnels de la coiffure), et 4) la division Cosmétique Active (7 % des ventes, avec des marques comme Vichy ou La Roche-Posay, vendues dans les pharmacies et parapharmacies). Pour L'Oréal, le ciblage marketing consiste à toucher la bonne cible avec le bon produit et le bon message au bon endroit. Comme

Source illustration : © Shutterstock / dean bertoncelj.

Lindsay Owen-Jones, l'ancien P-DG du groupe, l'expliquait : « chaque marque est positionnée sur un segment de marché spécifique, qui chevauche le moins possible les autres marques ».

L'Oréal a étoffé son portefeuille de marques en procédant à l'acquisition d'entreprises locales, retravaillant leur stratégie et étendant leurs marques à de nouveaux domaines grâce à son savoir-faire marketing. Par exemple, le groupe est devenu un acteur majeur du marché des produits capillaires ethniques après avoir acheté et fusionné les entreprises Soft Sheen et Carson. La concurrence avait négligé ce marché fragmenté et difficile à appréhender. Grâce à son large portefeuille de produits, SoftSheen-Carson est désormais leader.

L'Oréal investit 3,5 % de son chiffre d'affaires dans la R&D, soit un point de plus que la moyenne du secteur. La bonne compréhension des différentes routines de beauté selon les cultures, les climats et les physiologies des consommateurs constitue l'une des clés du succès du groupe. L'Oréal s'attache à écouter et observer les clients locaux pour acquérir une compréhension approfondie de leurs attentes. Au Japon, par exemple, L'Oréal a développé Wondercurl, un mascara formulé spécialement pour recourber les cils asiatiques, habituellement courts et droits. En trois mois, Maybelline Wondercurl est devenu numéro 1 au Japon.

La marque vitrine L'Oréal Paris, vendue en grande distribution, incarne la quintessence des valeurs du groupe. Elle a récemment fait l'objet d'une montée en gamme entamée par le P-DG actuel, Jean-Paul Agon, en reprenant les codes du luxe dans ses communications et ses designs produit, ainsi que dans la distribution avec l'ouverture récente de boutiques en propre (Canada, Suède, Espagne). Première marque de beauté mondiale, positionnée dans le haut du marché, elle offre aux femmes et aux hommes de tous les continents les dernières innovations issues des laboratoires de recherche. Elle propose des produits de beauté de toutes les catégories (maquillage, soin de la peau, soin du cheveu, *styling*, coloration et soin pour hommes) avec des franchises devenues incontournables : Elsève pour le soin du cheveu, Elnett pour le *styling*, Revitalift pour le soin, Préférence pour la coloration, Color Riche pour le rouge à lèvres, ou Men Expert pour les hommes. Sa vision de la beauté est portée par 35 égéries internationales à la personnalité forte et charismatique comme Jennifer Lopez, Beyoncé Knowles, Freida Pinto, Jane Fonda, Eva Longoria, Julianne

Moore ou Naomi Watts. Elles incarnent une certaine vision de la beauté parfaitement résumée dans la signature légendaire : « Parce que vous le valez bien », qui a remplacé l'original « Parce que je le vaux bien ». Chaque année, L'Oréal Paris magnifie ses égéries lors du Festival de Cannes dont la marque est maquilleur officiel depuis près de 20 ans.

L'Oréal dépense chaque année cinq milliards de dollars en communication, ce qui en fait le troisième annonceur mondial. Comme le résume le directeur de la division Produits de luxe : « Vous devez être local, aussi fort que les marques locales, mais soutenu par une image et une stratégie internationale. »

Sources : www.lsa.fr, 24 janvier 2014 ; *Bloomberg BusinessWeek*, 22 avril 2010 ; *New York Times*, 7 février 2006 ; *Advertising Age*, 11 juin 2012 ; www.loreal.fr. Voir aussi Béatrice Collin et Jean-François Delplancke, *L'Oréal, la beauté de la stratégie*, Dunod, 2015.

Questions

1. **Analysez la stratégie de gamme du groupe L'Oréal. Quels sont les éléments de différenciation vis-à-vis de ses concurrents ?**
2. **Décortiquez la politique marketing appliquée à la marque L'Oréal Paris.**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'attention du groupe L'Oréal pour préparer l'avenir et prolonger le succès de ses produits ?**

Chapitre 14

Concevoir et développer les services

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment définir et classer les services, et en quoi diffèrent-ils des biens tangibles ?
- Quelle est la nouvelle réalité des services ?
- Comment mettre en place un marketing des services performant ?
- Comment améliorer la qualité des services ?
- Comment les fabricants de biens tangibles peuvent-ils améliorer leurs services ?

Dans les activités de services, il est essentiel de se différencier[1]*. Le marketing des services passe par un positionnement clair et des politiques qualité particulièrement soignées, permettant de construire des expériences client mémorables et spécifiques.*

CMG SPORTS CLUB. Le leader du fitness en France, anciennement Club Med Gym, compte 22 clubs en région parisienne et 70 000 clients. Pour se différencier de ses concurrents *low cost* (Neoness, Fitness Park) ou milieu de gamme (Fitness), en pleine expansion, CMG a clarifié la structure de son offre et distingué trois types de clubs : les classiques, appelés One, les clubs luxe, Waou, et le club exclusif, le Pure. Les clubs haut de gamme proposent sauna, hammam et piscine. Le club exclusif se limite à 2 000 adhérents et dispose des dernières générations de machines. Il offre un service personnalisé avec coaching individuel et bilan annuel pour évaluer sa condition physique, analyser ses mesures morphostatiques et déterminer les entraînements adaptés. CMG a également retravaillé le format de son offre. Il a développé des formats de séances courtes et intenses, avec des modules de 30 minutes et des enchaînements énergiques et fractionnés qui se pratiquent en petits groupes de 5 à 10 personnes. Il propose des programmes exclusifs tels que le « Summer Ready » ou le « Ski Ready » pour préparer l'été ou les sports de glisse. Dans ses nouvelles salles, les appareils de cardio-training reconnaissent l'adhérent et personnalisent son programme. La chaîne étend également son offre aux entreprises. Elle compte comme clients L'Oréal, Sanofi ou Pernod Ricard et cherche à s'adresser aux PME[2].

Il est essentiel de comprendre les spécificités des services et leurs implications pour la politique marketing. Nous analysons dans ce chapitre la nature et la diversité des services, avant de nous intéresser aux spécificités des approches marketing qui les caractérisent.

1. La nature des services

L'une des tendances les plus significatives de notre époque est la prodigieuse croissance des activités de services. Le secteur tertiaire représente aujourd'hui plus de 76 % des emplois en France et 80 % du produit intérieur brut.

1.1. L'omniprésence des services

Les activités de services sont extraordinairement diversifiées. Le *secteur public* intègre les services d'éducation, les soins médicaux, la justice, la police, etc. Le *secteur associatif* comprend des activités culturelles, éducatives, d'aide et d'assistance. Une large part du *secteur privé* se consacre également aux services : compagnies aériennes, banques, loisirs, réparations, conseil, hôtellerie, etc., sans oublier la *distribution*. Enfin, de *nombreux salariés des secteurs industriels*, comme les médecins d'entreprise, les formateurs internes, les comptables ou les informaticiens, sont des prestataires de services internes.

Un ***service*** est une activité ou une prestation soumise à un échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique.

Aujourd'hui, de nombreuses activités correspondant historiquement à des biens tangibles évoluent vers le service[3]. Les entreprises industrielles fournissent des prestations d'accompagnement à l'utilisation des biens, comme la maintenance ou la formation, traitées à la fin du chapitre. La démarche va désormais plus loin, avec de plus en plus d'entreprises qui proposent des solutions centrées sur le besoin comblé et l'usage, au lieu de vendre le bien qui permet la prestation. Ainsi, on propose au client de télécharger des films au lieu d'acheter des DVD, de louer des vélos urbains ou des vêtements plutôt que d'en acheter.

RENTEZ-VOUS. « Vivez la mode. Ne la possédez pas. » Le slogan de cette jeune start-up, créée en 2013 par une étudiante, illustre un nouveau concept de location de vêtements et d'accessoires entre particuliers. Il repose sur des rendez-vous communautaires qui permettent aux filles de louer leurs vêtements pour une semaine à petits prix (entre 7 € et 25 €). Une assurance pressing est proposée et un chèque de caution assure le retour des vêtements. Des points-relais mis en place à Paris et à Londres permettent de rendre les vêtements plus facilement. Les locations sont organisées dans des appartements ou des lieux plus insolites (coiffeurs, etc.) qui permettent d'interagir avec la communauté. Une commission de 20 % est prélevée sur chaque transaction. Si un vêtement, sac ou accessoire est vendu, Rentez-vous prend également 20 % de commission sur la vente[4].

Source illustration : Rentez-vous © Aurélie Dourdet.

1.2. La classification des services

L'offre d'une entreprise comporte un élément de service qui peut être plus ou moins important. Sur ce critère, on distingue cinq situations :

1. *Le bien tangible pur*. L'offre se limite à un bien tel que la lessive ou les yoghourts, sans qu'aucun service n'y soit attaché.
2. *Le bien accompagné de plusieurs services.* L'entreprise propose un bien central (voiture, ordinateur, téléphone mobile) entouré de services périphériques (livraison, réparation, assistance, garantie, etc.). En général, plus le bien est avancé technologiquement, plus les services supports jouent un rôle important.
3. *L'hybride.* L'offre comprend, à parts égales, une composante de bien et de service. Par exemple, dans un restaurant, on compte à la fois la consommation de nourriture et la prestation de services, et les deux aspects déterminent les choix des clients (voir cas 14.1 pour l'exemple du Pain quotidien).
4. *Le service principal accompagné de biens et services annexes.* Le transport aérien se compose du service élémentaire (transport) comprenant plusieurs biens complémentaires (nourriture, boissons, journaux). La réalisation de ce service exige l'achat d'un bien très coûteux (l'avion), mais la prestation offerte est un service.
5. *Le pur service.* L'entreprise propose cette fois uniquement un service, par exemple l'assistance d'un avocat ou l'aide d'un psychologue. Aucun bien ne l'accompagne.

Compte tenu d'une telle diversité, il est nécessaire d'introduire des distinctions complémentaires.

On peut distinguer les services *fondés sur un équipement* (lavage automatique de voitures, distributeurs automatiques) et ceux *fondés sur le personnel* (psychologue, audit, ménage). Les services impliquant du personnel se répartissent à leur tour en fonction du degré de compétence et de spécialisation des prestataires.

BlaBlaCar. Capitalisant sur la mobilité croissante des individus, la crise économique et l'émergence du phénomène de covoiturage, BlaBlaCar a été lancée en 2009 en France. Initialement connue sous le nom de covoiturage.fr, la start-up repose sur un principe simple : mettre en relation des voyageurs souhaitant faire un long trajet (300 kilomètres en moyenne) avec des conducteurs ayant des places libres dans leur voiture. Les frais d'essence et de péage sont partagés, ce qui permet de réduire le coût du trajet, souvent moins cher qu'en train ou en avion. La mise en relation entre l'offre et la demande passe par Internet et les plateformes mobiles. Un système de notes et de commentaires permet aux conducteurs et aux passagers de s'évaluer mutuellement après le voyage, afin de rassurer les personnes peu enclines à voyager avec des inconnus. Pour renforcer la convivialité du service, il est possible d'ajouter sa photo, sa profession et ses centres d'intérêt. Le site se rémunère en prélevant une commission de 10 % sur chaque transaction. La start-up est désormais leader du marché en France et présente dans 13 pays européens (Bénélux, Allemagne, Italie, etc.), ainsi qu'en Inde. Elle compte plus de dix millions de membres dans le monde et transporte plus d'un million de clients par mois. De nombreuses offres concurrentes se sont récemment développées comme LaRoueVerte, Carpooling et le site 123envoiture.com détenu par la SNCF qui considère BlaBlaCar comme un concurrent sérieux[5].

Source illustration : © Shutterstock / Diego Cervo.

14.1 **Cas d'entreprise**

Le concept original du Pain quotidien

À la fin des années 1980, Alain Coumont, cuisinier dans un grand restaurant de Bruxelles, décide de fabriquer lui-même son pain car il n'en trouve pas à son goût. Il crée, dans un petit atelier, un pain au levain à partir de farines moulues sur pierre. Il fermente dans des bannetons en osier doublés de toile de lin, et est cuit sur pierre.

Très vite, de nombreux Bruxellois apprécient ce pain traditionnel. À l'atelier s'ajoute un magasin : Le Pain quotidien. Il y propose une grande table d'hôtes inspirée des anciennes tables de ferme, où tout le monde s'assoit pour déguster son petit déjeuner, son déjeuner ou son goûter. La gamme s'étoffe en pâtisseries, viennoiseries, tartines et salades.

Le choix du nom évoque la place vitale que le pain a occupée dans l'alimentation pendant des siècles. Le logo représente un four à pain. La confection des produits valorise des ingrédients naturels de qualité, parfois issus de l'agriculture biologique, et privilégie les emballages respectueux de l'environnement. L'aménagement des restaurants fait la part belle au bois recyclé et aux lampes basse consommation.

Le succès est rapide. En 1997, Le Pain quotidien inaugure à New York son premier restaurant aux États-Unis. L'expansion se poursuit en France, en Suisse, au Moyen-Orient, puis en Inde. On compte aujourd'hui 215 Pain quotidien dans 17 pays, dont 25 en Belgique, pour un chiffre d'affaires de 250 millions d'euros en 2014. La plupart des ouvertures se font en franchise, même si un certain nombre de points de vente sont détenus en propre, notamment en Belgique et en France.

On y mange des tranches de pain beurré, des yoghourts, des œufs, des jus de fruits pressés, des tartines chaudes, des salades, des soupes de légumes, le tout « fait maison ». Mais les restaurants restent également des boulangeries où l'on peut acheter des pains artisanaux, des pâtisseries et des viennoiseries.

Trois axes distinguent l'enseigne des autres restaurants :

- La *qualité* repose sur les ingrédients employés. Même si la carte s'est étoffée, elle reste centrée autour du produit d'origine : le pain au levain.
- L'*atmosphère* est conviviale et sereine, caractérisée par l'espace et la luminosité des lieux. Les murs enduits, le mobilier en bois, l'éclairage doux et la musique classique contribuent à créer un climat chaleureux et rustique. Le service se veut attentif et professionnel, et le personnel connaît bien les produits. La convivialité est incarnée par la table d'hôte autour de laquelle les clients peuvent manger, même si des petites tables sont également proposées.
- La *simplicité* des recettes vise à mettre en valeur la saveur intrinsèque des produits. La vaisselle est composée de bols et de tartinières simples en porcelaine. De grands pots de confiture et de miel sont proposés aux clients pour leurs tartines.

Sources : www.painquotidien.com ; www.lesechosdelafranchise.com, 26 février 2015.

Source illustration : www.painquotidien.com.

On peut classer les services selon le *degré de personnalisation de la prestation*, en opposant les services standardisés (transport aérien, fast-food, pressing) à ceux qui sont plus personnalisés (conseil juridique, institut de beauté, coiffure). Il faut également tenir compte du degré de flexibilité de la prestation[6].

La *présence du client* est-elle ou non nécessaire ? La chirurgie à cœur ouvert nécessite la présence du patient ; ce n'est pas le cas de la réparation automobile. Si le client est présent, il faut tenir compte de ses besoins et investir dans un décor de qualité et un accueil agréable.

La *nature de la clientèle* oppose les services aux particuliers et aux entreprises. Celles qui s'adressent aux deux clientèles, comme les loueurs de voiture ou les compagnies aériennes, développent une approche marketing distincte pour ces deux segments.

Enfin, les *objectifs* de l'entreprise de services (à but lucratif ou non) et son statut (privé ou public) permettent, en les croisant, d'identifier quatre types de services nécessitant des stratégies marketing distinctes. On ne fait pas de la même façon la promotion d'une clinique privée et celle d'un hôpital public.

2. Les spécificités des services

Les services présentent quatre caractéristiques majeures qui influencent les politiques marketing[7].

2.1. L'intangibilité

Les services sont intangibles. On ne peut pas les voir, les toucher, les sentir, les goûter ou les entendre. La cliente se faisant faire un soin du visage dans un institut de beauté ne peut se faire à l'avance une idée précise du service, pas plus que le patient dans le cabinet du psychologue. La notion d'intangibilité recouvre en réalité deux dimensions : une dimension physique (l'impossibilité de voir et de toucher le service) et une dimension mentale (la difficulté de se faire une idée *a priori* sur le service et de l'imaginer)[8].

Il est souvent difficile pour les clients d'évaluer la qualité d'un service avant la prestation, et parfois même après. Si l'on reprend la distinction entre produits d'apprentissage, d'expérience et de croyance, présentée au chapitre 6, on se rend compte que la plupart des services entrent dans la catégorie des produits d'expérience et de croyance[9]. Il existe donc une forte incertitude avant l'achat et la prestation, avec plusieurs conséquences : les clients fondent davantage leurs décisions sur le bouche à oreille que sur la publicité ; ils s'appuient sur le prix, la marque et l'environnement physique de la prestation pour anticiper la qualité fournie ; ils sont fidèles aux fournisseurs qui les satisfont, ce qui rend difficile l'arrivée des nouveaux entrants.

Pour réduire son incertitude, l'acheteur cherche activement des signes démontrant la qualité du service. Il attache une signification à tout ce qu'il voit : les locaux, le personnel, l'équipement, l'information, les logos, les prix, etc. Pour favoriser sa confiance, il convient donc de *tangibiliser le service* en travaillant le contexte de la prestation et la communication[10]. Un hôtel conçoit un cadre et une manière d'interagir avec les clients qui incarnent la proposition de valeur qu'il entend fournir.

Divers outils sont à la disposition des entreprises de services pour tangibiliser leurs prestations.

1. Les *locaux* communiquent une certaine image de la prestation et favorisent son bon déroulement.

NUXE. Dans le spa Nuxe, l'accent est mis sur un décor faisant appel aux cinq sens et à différentes matières minérales et végétales : « De plain-pied, la première cabine ultraspacieuse marie la pierre claire au sol, le bois de wengé et la laque corail foncé. Dotée d'un bain bouillonnant illuminé de mosaïques précieuses, on s'y sent l'âme d'une princesse toscane », explique la marque. Ou encore : « Un cours d'eau traverse les espaces de beauté ; cette rivière zen tapissée de pierres lisses communique toute son énergie bienfaisante au lieu. Sur un ponton en bois d'assaméla, les douches sur pilotis nous donnent l'extraordinaire sensation d'une ondée prise en pleine nature exotique. » Le décor et sa description font ici partie intégrante du soin et de la sensation de bien-être que l'on se propose de procurer aux clientes[11].

Source illustration : © Laboratoire Nuxe.

2. Le *personnel* doit se consacrer à répondre aux attentes des clients. Les tenues jouent un rôle important pour identifier les employés et les rattacher à certaines caractéristiques d'image.
3. L'*équipement* doit être en cohérence avec la promesse, tout en libérant du temps de contact pour que le personnel soit disponible pour les clients.
4. Les *outils de communication*. Les publicités, les brochures et le site web doivent exprimer l'expérience de prestation proposée.
5. Les *symboles de la marque*, comme les logos, sont également un moyen de communiquer sur la nature du service et doivent être très présents sur le lieu de prestation.
6. Les *tarifs* doivent refléter le positionnement choisi.

Ces éléments de tangibilité constituent souvent un aspect fondamental de l'expérience vécue par le client. Globalement, le marketing expérientiel jour un rôle essentiel dans le marketing des services. C'est particulièrement vrai dans le secteur du tourisme (voir zoom).

zoom

Les différents leviers du marketing expérientiel dans le tourisme et les loisirs

La prise en compte des différentes dimensions de l'expérience vécue constitue l'un des principaux leviers de réussite des stratégies expérientielles. Claire Roederer distingue quatre dimensions de l'expérience : 1) la dimension hédonico-sensorielle qui repose sur la façon dont les sens sont stimulés, 2) la dimension rhétorique et socio-culturelle qui fait référence à l'image que le consommateur renvoie aux autres lorsqu'il consomme un produit ou un service, 3) la dimension praxéologique, définie par le degré de participation alloué au consommateur, et 4) la dimension temporelle qui consiste à identifier dans quelle mesure le consommateur contrôle le temps de l'expérience. Agir sur ces quatre dimensions permet d'obtenir un avantage concurrentiel.

Ainsi, dans le secteur du tourisme, plusieurs actions peuvent être menées pour développer l'expérience vécue. L'enjeu principal est de parvenir au *flow*, défini par Dominique Kreziak et Isabelle Frochot comme un état mental de concentration intense dans lequel l'individu se sent absorbé. Pour accéder à cet état, ce dernier doit trouver un équilibre entre les difficultés perçues et ses propres compétences, afin d'éviter à la fois l'ennui et l'anxiété.

Les stations de ski, par exemple, doivent proposer un réseau de pistes variées, ajusté aux niveaux des skieurs, et instaurer des zonages pour préserver les débutants des plus expérimentés. Elles doivent travailler la signalétique pour favoriser l'orientation des skieurs et la fluidité de leur parcours, en intégrant par exemple des plans de pistes de ski aux garde-corps des télésièges. Elles peuvent proposer des espaces non damés mais sécurisés pour reproduire les sensations du hors-piste et plaire aux skieurs en quête de sensations plus fortes. Outre l'expérience de ski, les stations peuvent faciliter le *flow* dans la station en proposant une formule bien-être qui fait le lien entre le ski et les services de remise en forme, comme les spas. Le décor, le patrimoine et la pureté du cadre de la station doivent être valorisés pour accentuer la sensation de dépaysement et l'immersion dans un monde rêvé. D'autres actions, comme la proposition de séjours dédiés aux hommes, peuvent accentuer la sensation de *flow* pour la gent masculine puisque les liens masculins d'amitié reposent davantage sur le partage d'activités que sur les émotions. Il faut cependant laisser le client jouer un rôle actif dans la construction de son expérience et ne pas trop le diriger pour éviter d'être rejeté.

Dans d'autres secteurs, de nombreux sites de loisirs sont élaborés autour d'un concept d'« hyperréalité », c'est-à-dire d'une réalité éloignée, ancienne ou purement imaginaire, dans le cadre de situations où l'artificiel prime. Parfois, le décor copie la réalité, comme la banquise reconstituée d'Océanopolis, à Brest, ou les statues de cire du musée Grévin. Mais il peut s'agir également de recréer un univers totalement imaginaire, fondé sur des mythes ou des fictions, comme dans les parcs Disney ou Astérix, ou encore dans le village du Père Noël en Finlande. De tels sites touristiques reposent sur l'attrait du spectaculaire et la quête de nostalgie. Ils répondent aux attentes de notre époque en matière d'évasion, d'expériences inattendues ou extraordinaires, et de sensations nouvelles. L'authenticité ne joue aucun rôle dans ces prestations, bien au contraire. Réel et illusion sont mélangés et confondus. Le marketing de ce type de lieu passe par une élaboration soignée des expériences vécues par les clients et des changements réguliers en matière d'animation, d'attraction et de spectacle afin de faire revenir les visiteurs.

Sources : Laurence Graillot, Rémi Mencarelli et Blandine Antéblian, « Comment gérer des expériences touristiques extraordinaires ? Analyse et recommandations à partir d'une immersion dans les parcs à thème », et Dominique Kreziak et Isabelle Frochot, « Co-construction de l'expérience touristique : les stratégies des touristes en stations de sport d'hiver », tous deux dans *Décisions Marketing*, n° 64 (numéro spécial tourisme), 2011, p. 11-21 et p. 23-33 respectivement ; Claire Roederer, « Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience : la quête de l'avantage concurrentiel commercial », *Décisions Marketing*, n° 67, 2012, p. 63-74 ; Laurence Graillot, « Réalités (ou apparences ?) de l'hyperréalité : une application au cas du tourisme de loisirs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 43-64 ; « Une approche du phénomène d'hyperréalité à partir d'études des parcs Disney », *Décisions Marketing*, n° 34, 2004, p. 41-52.

2.2. La simultanéité entre production et consommation

Un service est fabriqué en même temps qu'il est consommé[12]. On ne peut, comme dans le cas des biens tangibles, fabriquer, stocker, puis vendre. Si le service comporte une prestation humaine, le personnel fait partie intégrante du service. Pour un concert, par exemple, la capacité de production est limitée à la disponibilité de l'artiste.

En conséquence, on ne peut pas toujours ajuster la production à la demande et on peut être amené à refuser des clients. Plusieurs stratégies permettent de contourner cet écueil : élargir l'audience comme dans le cas de très grandes salles de concert, accélérer le service (fast-food), ou développer un réseau en formant des prestataires fournissant une prestation plus ou moins standardisée (salons de coiffure Jean-Claude Biguine ou chaînes de restauration Léon de Bruxelles).

Parce que le client est présent pendant la fabrication du service, l'*interaction entre prestataire et client* constitue un élément clé du marketing des services. Bien souvent, la satisfaction du client n'est pas tant liée au résultat final de la prestation qu'au vécu *pendant* cette prestation. Ainsi, la satisfaction vis-à-vis d'un coiffeur dépend de la coupe de cheveux réalisée, mais également de l'amabilité du coiffeur, de la décoration du salon, du bruit ambiant, du temps d'attente, etc. Dans les restaurants, les éléments non verbaux visant à créer un lien émotionnel avec le consommateur, comme les sourires des serveurs, permettent d'allonger la durée de consommation[13]. C'est pourquoi le marketing des services intègre une dimension de marketing interne, sur laquelle nous reviendrons.

Les *interactions entre les clients* eux-mêmes jouent également un rôle clé dans l'expérience vécue par chacun d'entre eux. Un voyage en train ne se passe pas de la même façon pour le client si les autres personnes présentes dans le wagon sont bruyantes ou calmes, nombreuses ou rares, etc. Un cours collectif de fitness est différent selon le nombre et le comportement des autres personnes présentes. Les « co-clients » ont une forte influence sur la satisfaction : ils peuvent générer un échange d'informations sur le service à venir, définir les règles sociales de comportement dans l'espace commun du service, devenir un point de référence sur la prestation et un standard de comparaison, être sources de distraction et d'échange ou, au contraire, perturber le service[14]. La présence de compagnons (amis, famille) lors de la prestation de service et les interactions avec eux influencent également la manière dont le client ressent l'expérience vécue[15].

2.3. La variabilité

Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. Un repas préparé par Hélène Darroze elle-même sera peut-être plus réussi que si elle le confie à l'un de ses assistants. Même dans le premier cas, la qualité du repas variera selon l'humeur et l'inspiration du chef. La variabilité des services est une source de risque pour les entreprises de services, les conduisant à mettre en place des dispositifs pour favoriser une certaine uniformisation.

HILTON. Les hôtels Hilton ont vendu leur licence internationale, Hilton International Company, en 1964 avant de la racheter en 2006. Entre-temps, les deux entreprises avaient évolué de manière indépendante. Par conséquent, la marque Hilton n'offrait plus à ses clients une expérience et un service de qualité identiques. Les normes de la marque étaient très différentes en Europe et aux

États-Unis. Lors de sa nomination en 2008, le P-DG, Chris Nassetta, a mis en place le projet H360 afin d'analyser en profondeur, et pour chacun des hôtels, toutes les facettes du service, depuis l'offre du petit déjeuner jusqu'aux produits pour le bain, en passant par le décor des halls d'accueil, le wi-fi, l'architecture des hôtels et la gestion des plaintes des clients. Selon son analyse, « il y avait de nombreuses incohérences dans les normes importantes aux yeux des clients ». En conséquence, les franchisés se sont vus dans l'obligation de mettre leurs hôtels aux normes Hilton ou de se voir retirer la franchise[16].

Source illustration : © Alamy / Stock Images.

Les entreprises de services peuvent standardiser la qualité de plusieurs manières :

- *Investir dans un personnel compétent et lui faire suivre des formations* afin d'harmoniser le niveau du service rendu. Un personnel bien formé rassemble six caractéristiques : la compétence, la courtoisie, la crédibilité, la stabilité (de la prestation fournie dans le temps et selon les situations), la réactivité (aux souhaits et problèmes des clients) et une bonne capacité de communication.
- *Codifier le processus de prestation* et les étapes qui le composent. Un *schéma de service* décompose le processus de service, les points de contact avec le client et les moments de vérité pour la perception du client[17]. La figure 14.1 présente le schéma de service correspondant à une nuit d'hôtel. L'expérience vécue par le client se résume à une série d'étapes. En *back-office*, l'hôtel doit aider le client à passer de l'une à l'autre. Ce type de schéma peut être utile pour identifier les moments potentiellement désagréables pour le client, développer de nouveaux services, atteindre le « zéro défaut » ou concevoir des stratégies d'amélioration du service.
- *Suivre la satisfaction des clients.* Les enquêtes de satisfaction généralisées, l'analyse des lettres de réclamation, les clients mystères sont autant de méthodes efficaces (voir chapitre 5). Les entreprises peuvent également développer des bases de données et des systèmes d'information sur les clients qui permettront un service plus personnalisé, notamment sur Internet[18].

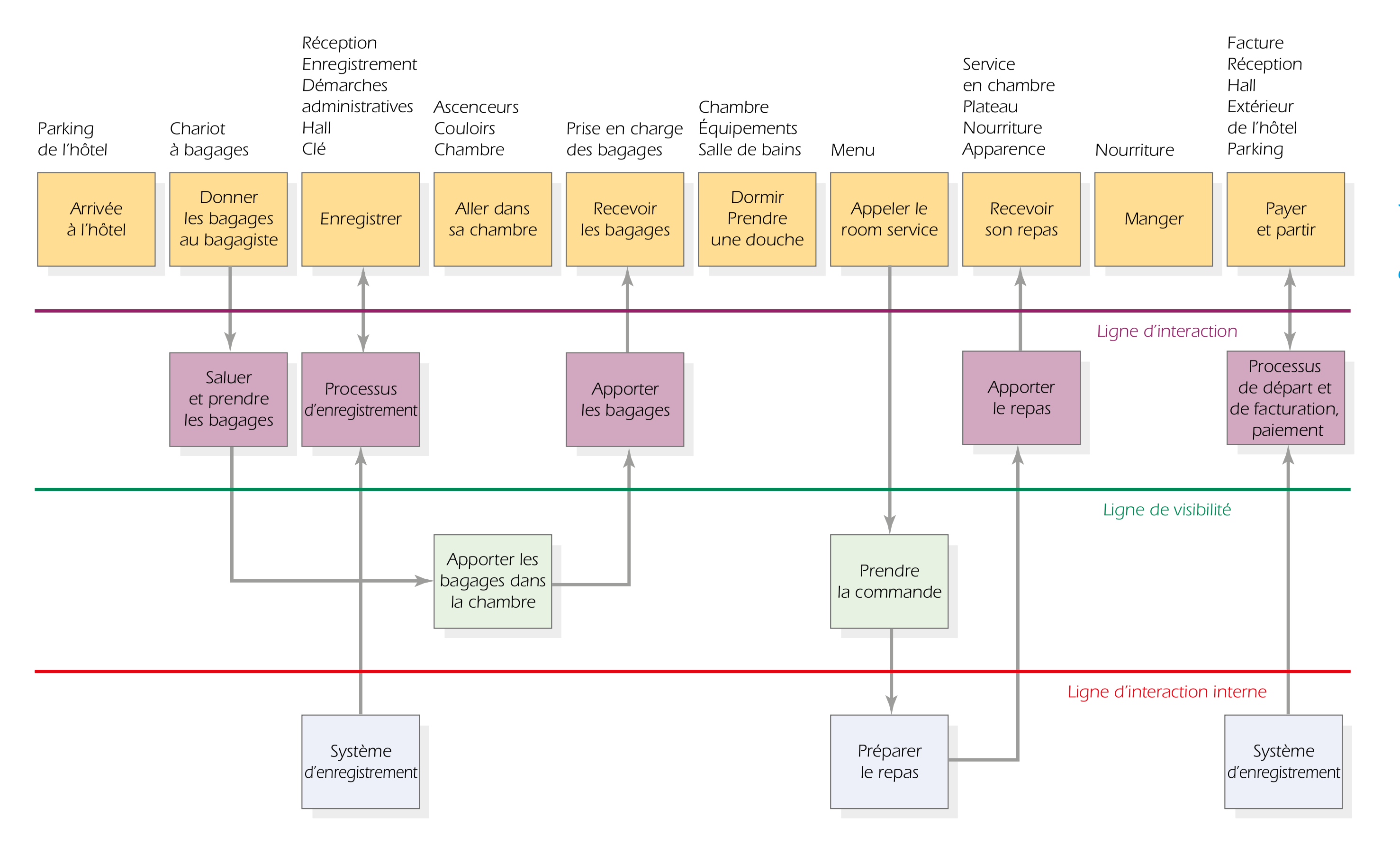
2.4. La périssabilité

Les services ne se gardent pas. Toute place non vendue dans un avion ou un théâtre est perdue. La périssabilité d'un service n'est pas problématique si la demande est stable. Quand elle fluctue, elle pose en revanche des questions sur l'ampleur des prestations à fournir, comme pour les trains, insuffisants en période de vacances scolaires, en partie vides à d'autres dates.

Plusieurs stratégies permettent de synchroniser l'offre et la demande dans le domaine des services[19]. Du côté de la demande :

- *Prendre des réservations* pour favoriser la planification de la demande, comme le font les hôtels, les restaurants et les médecins.

FIGURE 14.1 Un exemple de gestion de service : une nuit à l'hôtel



PARCS DISNEY. Après avoir incité les visiteurs de ses parcs d'attraction à faire la queue pendant plus de 40 ans, Disney a instauré le Fastpass. Il permet de réserver un créneau horaire pour les attractions les plus demandées, évitant ainsi toute attente. Selon une étude réalisée par l'entreprise, 95 % des clients apprécient ce changement. Il existe désormais trois sortes de Fastpass : le Fastpass classique, dédié à une attraction spécifique comme Indiana Jones; le Fastpass hôtel pour les résidents du Disneyland hôtel, exemptés de créneaux horaires; et le VIP Fastpass qui offre un accès illimité aux attractions concernées, sans contrainte horaire[20].

Source illustration : © Shutterstock / Huyangshu.

- *Proposer des tarifs différents* afin de faire basculer une partie de la demande aux heures creuses. C'est ce que font les voyagistes pendant les périodes scolaires, les bars en *happy hour* et les restaurants en dehors des heures habituelles de repas. Le *yield management* est la forme la plus aboutie de tarifs différenciés car il adapte les tarifs au taux de remplissage du service; nous l'analyserons dans le chapitre 16, consacré au prix.
- *Offrir des prestations aux heures creuses.* La chaîne McDonald's met en avant ses petits déjeuners, et les restaurants Flunch offrent des avantages (comme un gâteau d'anniversaire) pour les repas du soir. Pour désaisonnaliser ses activités, la station de ski Val d'Isère propose des offres spéciales et des promotions comme le « Kdo de l'été » qui propose un accès illimité aux remontées mécaniques et au centre aquasportif, ainsi que des cours découvertes pour le tir à l'arc ou le golf[21].
- *Proposer des services complémentaires* afin d'occuper la clientèle en attente. Ainsi certains coiffeurs permettent de regarder la télévision et de jouer à des jeux vidéo en attendant de se faire couper les cheveux.
- *Commercialiser au dernier moment les places non vendues à un prix très avantageux.* Ainsi, les théâtres proposent souvent des tickets à prix réduit pour la représentation du soir même. De nombreuses entreprises utilisent Internet pour faire de telles offres de dernière minute.

LE KIOSQUE. Établi à Paris dans les quartiers de La Madeleine, de Montparnasse et des Ternes, le Kiosque Théâtre propose des places de spectacles en cours pour le jour même à moitié prix. Ces places sont souvent de première catégorie et concernent tous les théâtres de Paris, les cafés-théâtres et les cabarets. Les prix sont en moyenne de 24 €, mais il est possible d'obtenir des billets à moins de 15 €[22].

Du côté de l'offre :

- *Employer du personnel supplémentaire pour les périodes de pointe.* C'est ce que font les clubs de vacances en période de vacances scolaire et les grands magasins avant Noël.
- *Réduire le service à l'essentiel en période de pointe.* Certains coiffeurs abrègent la prestation aux heures les plus chargées.

- *Accroître la participation du client*, par exemple en multipliant les pompes à essence en libre-service et les services automatiques dans les banques.
- *Partager les services* pour éviter que le personnel ne soit peu occupé pendant les périodes creuses en lui faisant assurer d'autres types de services.

La Poste. Pour capitaliser sur son réseau de proximité, La Poste a développé les services à domicile, intitulés les « Facteurs Services », qui élargissent son offre de prestations. Elle propose ainsi Cohesio qui vise à renforcer le lien social par des visites régulières aux personnes fragilisées ou isolées ; Porteo où le facteur fait l'intermédiaire entre les bibliothèques ou les pharmaciens et leurs clients qui ne peuvent se déplacer ; et Releveo où le facteur peut procéder à des relevés de compteurs[23].

Ces quatre caractéristiques des services ont un certain nombre de conséquences sur les politiques marketing qui leur sont associées.

3. La nouvelle réalité des services

Le marketing des services a longtemps été moins développé que celui des biens de grande consommation. Ce n'est plus vrai aujourd'hui et la plupart des activités de services mettent en œuvre un marketing performant. Les services publics, considérant qu'ils ont des clients plutôt que des usagers, cherchent à améliorer leur relation client[24]. Le marketing bancaire s'est aussi développé[25]. Certaines compagnies aériennes font par ailleurs figure de référence en matière de service au client.

Source illustration : © Getty Images / AFP.

Singapore Airlines. L'entreprise est reconnue comme la meilleure compagnie aérienne au monde, notamment grâce à ses efforts en matière de marketing. Elle cherche à émerveiller ses clients en les surprenant régulièrement. Elle y parvient en les écoutant beaucoup et en trouvant des idées à partir de leurs commentaires. Elle a été la première compagnie à proposer des écrans vidéo individuels, un son Dolby et le service « Book the Cook » qui permet aux passagers de première classe et de classe affaire de réserver leur repas jusqu'à 24 heures avant l'embarquement. Elle a également investi un million de dollars dans un simulateur de vol qui reproduit la pression atmosphérique et l'humidité à bord. Elle s'est ainsi aperçue que les conditions en vol avaient une influence sur les papilles gustatives, plus sensibles qu'à terre, et qu'il fallait proposer des plats moins épicés. Singapore Airlines investit deux fois plus dans la formation que la moyenne du secteur. Chaque vol comprend plus de personnel navigant que la concurrence. Elle a mis en place la règle 40-30-30 : 40 % des ressources sont dépensées pour former et motiver le personnel, 30 % pour auditer les processus et les procédures, et 30 % pour générer des idées de produits et services innovants[26].

Toutes les entreprises de services n'ont toutefois pas investi dans la qualité et dans la relation. Les clients se plaignent souvent d'être mal informés par les prestataires, d'attendre longtemps avant d'être servis, d'être confrontés à un personnel peu à l'écoute et peu formé,

et de ne recevoir aucune réponse lorsqu'ils s'adressent aux services après-vente. Ils regrettent des réponses sélectives et incohérentes sur les services de réclamation en ligne[27]. De tels problèmes sont dramatiques dans la nouvelle réalité des activités de services, caractérisée par le pouvoir accru des consommateurs, la coproduction entre les entreprises et leurs clients, et la nécessité de traiter le personnel comme un client interne.

3.1. La prise de pouvoir des clients

L'ère du digital a changé les relations clients. Ceux-ci ont des attentes plus précises et plus complexes. Pour les services accompagnant les biens tangibles, par exemple, ils demandent souvent que ces services soient vendus séparément, avec un prix distinct pour chaque prestation. Ils apprécient aussi d'avoir un seul interlocuteur et non pas un prestataire pour la livraison, un autre pour le service après-vente, etc.

Plus encore, Internet permet aux clients d'exprimer largement leur mécontentement – ou leur satisfaction – en informant le monde entier par un simple clic. Traditionnellement, 90 % des clients mécontents racontent leur mauvaise expérience à un ami. Désormais, ils la partagent aussi avec des inconnus.

QUAND UNITED AIRLINES CASSE UNE GUITARE... Lors d'un vol United Airlines, la guitare à 3 000 dollars du chanteur canadien Dave Carroll a été considérablement abîmée, exigeant 1 200 dollars de frais de réparation. Ce dernier a alors créé une vidéo humoristique intitulée « *United breaks guitars* » autour d'une chanson qui racontait son expérience malheureuse. Comme l'explique le refrain : « United, tu as cassé ma guitare Taylor. United, tu es d'une grande aide. Tu casses, tu devrais réparer. Tu es responsable, reconnais-le. J'aurais dû choisir une autre compagnie aérienne ou prendre ma voiture parce que United casse les guitares ». La vidéo a été vue 11 millions de fois sur YouTube. La compagnie aérienne a réagi en versant 1 200 dollars à une association choisie par le chanteur. Elle utilise désormais l'incident dans ses formations à destination des bagagistes et des personnels en charge du service client[28].

Sur YouTube, on peut voir des centaines de vidéos de prestations de service catastrophiques, parfois cocasses, postées par des consommateurs. Les sites comme Booking, Yelp, TripAdvisor, La Fourchette ou Michelin centralisent les commentaires des clients. Ces communications peuvent avoir un effet désastreux.

Pour cette raison, il est indispensable pour une entreprise de réagir très vite lorsqu'elle reçoit une manifestation de mécontentement d'un client. Il faut encourager les interactions avec les acheteurs, à travers des services de réponse 24 heures sur 24, l'e-chat, les blogs, les médias sociaux. Si un client fait part d'un problème sur le web, il faut le contacter et lui proposer de l'aide. Les e-mails avec des questions doivent faire l'objet d'une réponse immédiate. Delta Airlines a ainsi mis en place le système Delta Assist et une équipe de dix personnes pour suivre les tweets et les messages Facebook des clients afin d'apporter en temps réel des réponses à toute question[29].

Reste que, au-delà d'une réponse adéquate aux clients mécontents, la priorité des entreprises de services doit être d'éviter l'insatisfaction. Il convient d'entretenir une relation client de qualité reposant sur une attention personnalisée à chaque consommateur[30], et ce même lorsque le service est largement automatisé et se fait à distance.

3.2. La coproduction avec le client

Les clients sont parties prenantes dans la production du service. Leurs propos, leurs actions et leur attitude influencent la prestation et la productivité des employés[31]. Ainsi, la qualité perçue d'une coupe de cheveux est en partie déterminée par les indications du client sur la coupe qu'il aimerait et par la conversation qui s'instaure avec le coiffeur.

Les clients considèrent souvent que la valeur fournie est supérieure lorsqu'ils sont fortement impliqués dans la prestation. Ils sont ensuite plus fidèles à l'entreprise. Cette coproduction constitue cependant une source de pression pour les employés et peut créer des situations d'inconfort, surtout lorsqu'ils diffèrent des clients en termes de profil ou de culture[32]. Certains experts considèrent qu'un tiers des dysfonctionnements de service est causé par les clients[33]. Et ce pourcentage risque d'augmenter avec le développement du self-service fondé sur la technologie.

Éviter les erreurs de service est donc essentiel. En cas de service déficient, un des problèmes centraux est l'attribution de l'erreur : le client pense que la faute incombe à l'entreprise ou, si ce n'est pas le cas, que celle-ci a mal expliqué comment procéder. Or, si la plupart des entreprises disposent de procédures claires pour gérer leurs propres erreurs, elles éprouvent des difficultés à gérer celles des clients. Les solutions sont diverses, comme par exemple[34] :

- élaborer de nouvelles procédures pour redéfinir le rôle des clients et simplifier leur mode de participation ;
- intégrer une technologie qui aide les clients et les employés ;
- former les clients et accroître leur motivation à bien tenir leur rôle, en les impliquant dans des communautés ou en leur offrant des réductions tarifaires ;
- encourager les clients à s'entraider.

3.3. La satisfaction des employés

Du fait du rôle central du personnel dans la réalisation de la prestation, les meilleures sociétés de services ont compris que la satisfaction de la clientèle passe par celle de leurs équipes[35]. Elles s'efforcent donc de maintenir une atmosphère chaleureuse. Elles incitent leurs salariés à soigner particulièrement les clients et les récompensent pour cela. Elles travaillent la communication interne. Elles offrent des perspectives d'évolution de carrière et proposent régulièrement des formations. Elles mesurent le niveau de satisfaction des employés. En réalité, le marketing des services inclut un *marketing interne* consistant à considérer les employés comme des clients internes qu'il convient d'attirer, de satisfaire et de fidéliser.

4. Atteindre l'excellence dans le marketing des services

Ces nouvelles réalités, associées à l'importance croissante des services dans l'économie, ont conduit les entreprises de services à mettre en place des politiques marketing soignées qui reposent sur différents éléments[36].

4.1. Les trois volets du marketing des services

Le marketing des services exige en fait trois types de marketing (voir figure 14.2).

Le *marketing externe* décrit le travail classique de ciblage, positionnement, politique de marque, conception du service, fixation des prix, distribution et communication.

Le *marketing interne*, évoqué ci-dessus, signifie que l'entreprise doit former et motiver l'ensemble de son personnel à bien servir les clients[37].

Le *marketing interactif* souligne que la qualité perçue est étroitement liée à l'interaction client/vendeur. Le client ne juge pas seulement la qualité technique du service (l'opération chirurgicale a-t-elle réussi ?), mais également sa qualité fonctionnelle (le chirurgien inspirait-il confiance ?). Le travail d'équipe joue alors un rôle essentiel. En déléguant de l'autorité au personnel en contact avec le client, on développe la flexibilité du service de manière à mieux résoudre les problèmes, à davantage impliquer les employés et à favoriser le transfert de connaissance[38].

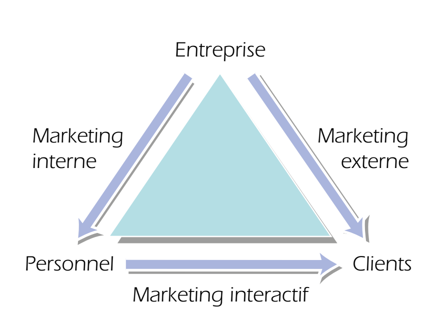


FIGURE 14.2
Les trois formes de marketing dans les services

4.2. La technologie au service de l'excellence

La technologie change profondément les règles du jeu. La banque, par exemple, est radicalement transformée par la multiplicité des actions que l'on peut réaliser sur Internet ou sur son téléphone mobile (voir cas 14.2). Les musées proposent par ailleurs aux visiteurs de tagger et de classer les œuvres, générant ainsi une organisation différente de celle qui émane du conservateur[39] : une telle pratique favorise l'appropriation du musée par ses visiteurs.

Les guichets automatiques de banque, les pompes à essence en libre-service, les bornes d'enregistrement des passagers dans les aéroports et l'achat sur Internet se substituent à de nombreuses interactions en face à face. Ces prestations automatisées n'améliorent pas toutes la qualité du service, mais elles accroissent sa fiabilité et sa rapidité tout en réduisant les coûts. La technologie constitue une source de productivité en rendant les employés plus efficaces.

Il faut toutefois faire attention à ne pas perdre en qualité de contact avec le client et à garder un certain degré d'adaptation à la demande de chacun, autrement dit à privilégier le « *high touch* » au « *high-tech* ». Amazon parvient ainsi à gérer les clients de manière personnalisée en cas de problème sans établir de contact direct avec un employé[40].

Pour bien intégrer les différents modes de contact avec la clientèle, il faut analyser les opérations pour lesquelles le personnel est le plus efficace et celles où les machines sont plus performantes[41].

En outre, certaines entreprises ont observé que les consommateurs sont parfois réticents ou éprouvent des difficultés à utiliser les technologies de libre-service. Aussi Air France

14.2 Cas d'entreprise

Les banques en ligne réinventent la relation client

Profitant du fait que les deux tiers des Français jugent leurs frais bancaires trop élevés et que 63 % souhaitent pouvoir gérer leurs comptes à n'importe quelle heure du jour et de la nuit, les banques en ligne ont connu un essor important. Elles proposent de nombreux outils virtuels tels que les applications sur téléphones mobiles et tablettes, les médias sociaux ou les agences virtuelles. Ces approches permettent aux clients de comparer plus facilement les offres grâce à des comparateurs ou simulateurs traditionnellement dédiés aux conseillers bancaires.

Alors que les clients gagnent en autonomie sur des opérations simples, l'enjeu majeur des banques en ligne est de préserver la relation client. En effet, l'un des premiers freins à l'adoption d'une banque en ligne est le souhait de pouvoir parler à un conseiller. De nombreuses banques ont donc développé le «*click-to-call*», une fonction disponible sur les téléphones mobiles pour entrer en contact direct avec un conseiller. Les clients sont alors mis en relation avec un chargé de clientèle responsable du suivi de leur dossier, et non un téléopérateur. Boursorama, filiale de la Société Générale, qui a obtenu le trophée de la meilleure banque en ligne en 2014, dispose d'une centaine de conseillers téléphoniques qui répondent à 2 500 appels par jour, avec une règle d'or : «Toujours répondre dans les 30 secondes». Les clients se voient affecter dix conseillers chacun, qui seront disponibles quelle que soit l'heure d'appel.

Les banques ont également mis en place d'autres outils pour développer la complicité avec le client, comme les systèmes de messagerie sécurisée ou les vidéoconférences. Certaines banques, comme ING, vont jusqu'à ouvrir des espaces de services dédiés, comme l'ING Café, pour établir un contact physique avec le client tout en privilégiant une forte autonomie de sa part. L'environnement est propice au bien-être (bibliothèque, canapé, journaux et machines à café), avec des bornes interactives en libre-service pour permettre au client d'effectuer ses opérations. Il peut ou non s'adresser au personnel ING présent.

Les clients des banques en ligne ont un taux de satisfaction plus élevé que ceux qui sont dans les banques classiques. ING compte désormais près d'un million de clients, Boursorama près de 600 000 et Hello Bank, filiale de la BNP Paribas, près de 100 000. Même si le nombre de clients reste encore faible par rapport aux banques traditionnelles, avec seulement 4 % du marché, 15 % des clients des banques classiques envisagent désormais de passer à une banque en ligne.

Sources : Sandrine Cadenat, Audrey Bonnemaizon, Florence Benoit-Moreau et Valérie Renaudin, «Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ?», *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 9-24 ; www.lemonde.fr, 12 décembre 2014 ; www.latribune.fr, 18 février 2014 ; *Revue Banque*, octobre 2010 ; *Challenges*, 18 mars 2010.

a-t-il mis du personnel à proximité des automates pour guider les passagers dans leur enregistrement automatique sur les bornes interactives.

Internet permet aujourd'hui d'établir une vraie interaction avec les clients, de personnaliser la prestation en fonction du consommateur et de la situation, et d'ajuster l'offre en temps réel.

Booking.com. Cette plateforme de réservation d'hébergement en ligne permet aux usagers de réserver leurs chambres d'hôtel, mais aussi des logements indépendants comme des chambres d'hôtes, des villas ou des appartements. Le site propose une offre conviviale et rassurante, tout en garantissant les tarifs les plus bas. Grâce à son système fondé sur l'évaluation des prestations par les clients, elle rassemble près de 44 millions de commentaires. Le site remplit 8 % des chambres disponibles de chacun des établissements et les aide à améliorer leur taux d'occupation. En contrepartie, il ne facture pas de frais de réservation à ses clients. Booking.com vient de lancer une nouvelle application sur mobile, Booking Now, qui utilise la géolocalisation pour simplifier la recherche d'hôtels. Le site est désormais le leader mondial du secteur, devant Expedia ou Trivago. Il collabore avec plus de 90 % des hôteliers français et effectue plus de 800 000 réservations par jour pour 600 000 lieux répartis dans 70 000 destinations[42].

4.3. Les bonnes pratiques en matière de marketing des services

Plusieurs éléments sont à l'origine d'un marketing des services de qualité :

- *Un concept clair*. Les sociétés performantes sont obsédées par leurs clients. Elles savent qui elles ciblent et ce que ces clients recherchent. Elles ont élaboré leur stratégie marketing autour de la réponse à ces attentes et défini un concept clair.
- *Une implication forte de la direction générale dans la qualité*. Des sociétés comme Disney ou Marriott croient depuis longtemps à la qualité. Leur direction est très attentive à ce que les normes soient respectées, avant même les objectifs financiers. Cette préoccupation est particulièrement présente pour les sociétés organisées en franchise (Accor, McDonald's, etc.).
- *Un niveau de normes élevé*. Chez Citybank, par exemple, on a fixé pour objectif au personnel de répondre aux appels téléphoniques en moins de 10 secondes et aux lettres sous 48 heures[43].
- *Une segmentation soignée des clients*. Il convient d'augmenter les tarifs, d'abaisser les prestations fournies et de recourir à l'automatisation pour les clients peu rentables, tandis que l'on offrira des réductions de prix et des services spécifiques aux clients les plus rentables.

Accor. Le groupe occupe une position unique dans l'industrie hôtelière avec des offres allant de l'hôtel économique au très haut de gamme. Il compte 3 700 hôtels répartis en 14 enseignes divisées en quatre catégories : la catégorie économique, avec Ibis, Adagio Access, Formule 1 et Hotel F1, représente 221 000 chambres ; le milieu de gamme avec Novotel, Mercure et Adagio, 175 000 chambres ; le luxe et haut de gamme avec Sofitel, Pullman, MGallery, Grand Mercure et The Sebel, avec 69 700 chambres ; et la catégorie multimarque, avec des participations dans des concepts comme le Mama Shelter, 5 000 chambres. La chaîne Ibis, la plus rentable d'Accor, a été déclinée en trois marques : Ibis, positionnée sur le confort et la qualité du sommeil ; Ibis Style, au style pop, avec des prix tout compris et des offres familles ; Ibis Budget, axé sur le confort au prix le plus avantageux. La chaîne Hotel F1, leader des hôtels *low cost* en France, propose une offre standardisée à 19 € tout compris : les hôtels se trouvent sur les grands axes routiers, près des aéroports ou des gares ; les toilettes et la salle de bains sont sur le palier ; des distributeurs automatiques de snacks et des micro-ondes sont mis à disposition pour se restaurer. À l'inverse, pour séduire les clients les plus fortunés en quête d'authenticité, Accor a développé la franchise McGallery qui propose des hôtels atypiques dans des lieux singuliers. Ainsi, l'hôtel historique Royal St Georges Interlaken, dans le canton de Berne en Suisse, offre un panorama unique et des prestations d'exception comme le survol du plus grand glacier des Alpes en hélicoptère[44].

- *Un suivi systématique des performances*. Les sociétés de services tenant le haut du pavé procèdent à un suivi régulier de leurs performances et les comparent à celles de leurs concurrents. Elles mettent en relation l'activité produite (chiffre d'affaires, nombre de clients servis) avec les inputs en termes de ressources mobilisées et d'employés[45]. Elles font des enquêtes de satisfaction, auditent les prestations fournies, emploient des clients mystères. On peut interroger les consommateurs sur différentes prestations de services, tant sous l'angle de l'importance que de la performance. L'exemple du tableau 14.1 illustre ce type de démarche pour un réparateur automobile : 14 critères ont été évalués par la clientèle sur une échelle de 1 à 4, selon leur degré d'importance et de performance. Ainsi, le premier critère, « travail bien effectué dès la première fois », a été jugé très important (3,83),

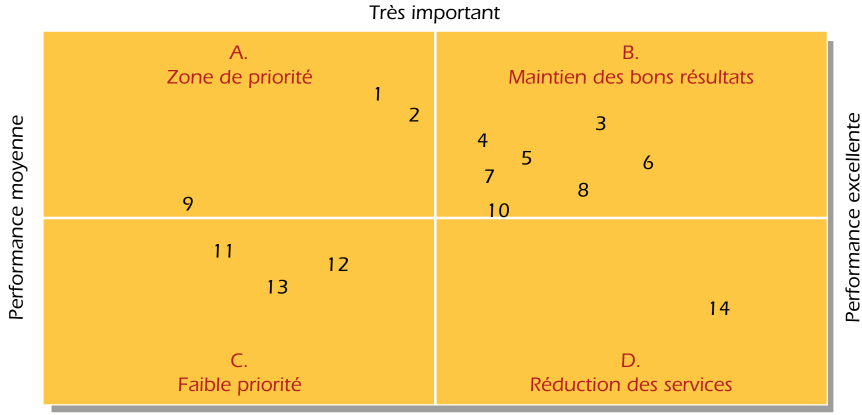
mais moyennement rempli par le réparateur (2,63). La figure 14.3 reprend les différents éléments du tableau sous forme graphique. Le quadrant A révèle les poches d'insuffisance sur lesquelles il faut se concentrer en priorité (éléments 1, 2 et 9) ; le quadrant B fait apparaître les points de force du réparateur, tandis que les autres quadrants indiquent des positions intermédiaires. Il semblerait que l'envoi de notices d'entretien, fort bien réalisées au demeurant (quadrant D), n'intéresse guère les clients, alors que d'autres services assez mal fournis ne sont pas tellement importants (quadrant C). Une telle classification fournit au responsable marketing un guide utile lui permettant de mieux orienter ses efforts.

TABLEAU 14.1 Les scores d'importance et de performance perçue pour un réparateur automobile

	Éléments de service	Note d'importance[a] (moyenne)	Note de performance[b] (moyenne)
1	Travail bien effectué dès la première fois	3,83	2,63
2	Réponse rapide aux réclamations	3,63	2,73
3	Respect de la garantie	3,60	3,15
4	Capacité de prendre en charge n'importe quel travail	3,56	3,00
5	Disponibilité du service, en cas de besoin	3,41	3,05
6	Service courtois et aimable	3,41	3,29
7	Voiture prête pour la date promise	3,38	3,03
8	Travail limité à ce qui est nécessaire	3,37	3,11
9	Prix compétitifs	3,29	2,00
10	Voiture rendue propre	3,27	3,02
11	Emplacement proche du domicile	2,52	2,25
12	Emplacement proche du lieu de travail	2,43	2,49
13	Prêt d'une voiture pendant la réparation	2,37	2,35
14	Envoi de notices d'entretien	2,05	3,33

a : Notes de 1 à 4 : « peu important », « moyennement important », « important » et « très important ».
b : Notes de 1 à 4 : « insuffisante », « moyenne », « bonne » et « excellente ».

FIGURE 14.3 L'analyse importance/performance



- *Une bonne prise en charge des réclamations.* Parmi les clients qui vivent une mauvaise expérience de service, 40 % quittent l'entreprise[46]. Mais, s'ils acceptent de se plaindre, ils deviennent les premiers ambassadeurs de la marque lorsque celle-ci gère bien leur réclamation. Les entreprises qui encouragent les clients déçus à se plaindre et qui donnent à leurs employés le pouvoir de remédier immédiatement à la situation obtiennent un chiffre d'affaires et une rentabilité supérieurs à celles qui n'adoptent pas de procédures systématiques en la matière[47]. Cela suppose d'encourager le personnel en contact à sortir de ses attributions habituelles, à défendre les intérêts et l'image de l'entreprise, et à prendre des initiatives dans l'interaction[48]. Un bon pilotage des centres d'appels est alors essentiel (voir zoom). Les consommateurs évaluent les incidents en fonction de la manière dont ils sont gérés, de la nature des relations interpersonnelles pendant cette gestion et de l'issue trouvée[49].

4.4. La différenciation des services

Si les consommateurs perçoivent les différents services en concurrence comme relativement homogènes, ils s'intéressent moins au fournisseur et davantage au prix. Pour sortir d'une telle spirale, les entreprises de services doivent se différencier.

zoom — Améliorer les centres d'appels

Orange emploie 25 000 conseillers dans ses centres d'appels, avec pour objectif de répondre à 80 % des appels entrants en moins de 1 min 20 et de résoudre le problème du consommateur dès le premier appel. Decathlon gère 250 000 contacts clients par an (téléphone, e-mail, médias sociaux) qui concernent des demandes d'information sur les produits et leur disponibilité en magasin, des réactions aux campagnes de communication ou des réclamations après un achat.

Les entreprises de toutes tailles disposent de centres d'appels, en général multicanaux afin d'intégrer tous les moyens de contact avec les clients : téléphone, e-mail, chats, forums. Si 80 % des entreprises choisissent des centres d'appels internes, certaines sous-traitent à l'extérieur, comme la SNCF qui a confié à Phone Marketing son opération Grand Voyageur. Parmi les avantages de la prise en charge en interne, on peut citer la confidentialité des informations et la maîtrise des messages délivrés aux clients. À l'inverse, un coût moindre et une plus grande flexibilité en cas de saisonnalité de l'activité jouent en faveur de l'externalisation.

La qualité de la prestation est un enjeu clé autour des centres d'appels. Comme le note un spécialiste, « tout le monde a vécu le scénario catastrophe pour l'image de l'entreprise, dans lequel un client appelle un service consommateurs pour un problème, patiente 10 minutes à 34 centimes la minute avant d'obtenir un opérateur qui ne résout pas le problème mais lui propose la promotion du moment ».

En réaction, certaines entreprises optent pour des numéros gratuits, en ne réservant les appels surtaxés qu'aux numéros à forte valeur ajoutée.

D'autres utilisent les apports du *big data* pour choisir le téléopérateur qui répondra le mieux au problème particulier de chaque consommateur. En utilisant des méthodes qui pourraient être comparées à celles des sites de rencontre, la technologie analyse la nature de la réclamation, le profil du client (produits achetés, contrats choisis et date d'expiration, nombre de réclamations passées, temps moyen d'attente) et celui du téléopérateur (temps moyen de traitement d'un appel, efficacité) pour générer la bonne rencontre en temps réel.

La qualité dépend également du nombre de téléopérateurs dont on dispose. Une étude a montré qu'une baisse de 10 % des effectifs sur un centre d'appels de 40 personnes peut faire passer le nombre d'appels qui patientent plus de 4 minutes de 0 à 80. Marriott a concentré ses centres d'appels pour réduire leur nombre, mais augmenter l'effectif de chacun d'eux afin de mieux piloter la taille des équipes présentes.

D'autres entreprises ont choisi de délocaliser leur centre d'appels vers des zones francophones où la main-d'œuvre est moins coûteuse, comme le Maroc et la Tunisie. Ils représentent désormais 39 % des effectifs de cette activité.

La gestion des ressources humaines est elle aussi essentielle. Il faut recruter les bons opérateurs.

Plutôt que de les sélectionner sur leur expérience passée, Xerox insiste maintenant sur la personnalité, avec des profils du type « je pose plus de questions que la plupart des gens » ou « les gens ont tendance à me faire confiance ». Il faut ensuite former avec soin les téléopérateurs, puis essayer de les garder grâce à des conditions de travail avantageuses. En effet, la rotation du personnel dans cette activité est particulièrement élevée : 25 % en Europe, 19 % dans le monde. Selon le directeur du pôle centre d'appels de MRM Partners, « on ne peut pas faire du *customer care* si on ne fait pas du *people care* à l'intérieur du centre d'appels ».

Sources : Claudia Jasmand, Vera Blazevic et Ko de Ruyter, « Generating Sales while Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior », et Kimmy Wa Chan et Echo Wen Wan, « How Can Stressed Employees Deliver Better Customer Service? The Underlying Self-Regulation Depletion Mechanism », tous deux dans *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 20-37 et p. 119-37 respectivement ; *Wall Street Journal*, 20 septembre 2012 et 27 juillet 2009 ; *Forbes*, 15 mars 2011 ; *Les Echos*, 15 septembre et 28 février 2011 ; www.challenges.fr, 3 octobre 2012 ; media.decathlon.fr/dossier-presse/centre-relation-clients.

Le relais de l'entrecôte. Quoi de plus commun pour un restaurant français que d'offrir du bœuf et des frites ? Pourtant, les restaurants L'Entrecôte voient des dizaines de clients affluer chaque soir et attendre à l'extérieur pour obtenir une place. Il faut dire que le concept est original : un menu unique avec salade aux noix, entrecôte et frites ; seuls le vin et le dessert sont au choix. Le prix de la formule est de 25 €, mais avec le vin, le dessert et le café, on arrive souvent à 50 € par personne. Le succès réside dans la qualité des produits et de la sauce qui accompagne la viande, sa recette étant même tenue secrète. Grâce à la simplicité de la carte, le service est très rapide. L'ambiance évoque le bistrot à l'ancienne. Au final, il s'agit d'une offre de services différenciée par son concept et sa qualité. Depuis que Paul Gineste de Saurs a créé ce concept en 1959, ses descendants ont ouvert de nombreux restaurants, toujours à succès, intitulés selon les cas L'Entrecôte, Le Relais de Venise ou Le Relais de l'Entrecôte. Le concept s'est récemment exporté en Suisse[50].

La différenciation peut s'appuyer sur plusieurs éléments (voir l'exemple du Cirque du Soleil dans le cas 14.3) : la marque, l'offre de services, l'innovation, le personnel, le niveau de qualité et les processus de réalisation de la prestation.

On distingue souvent le service attendu par le client et la proposition d'éléments complémentaires qui feront la différence à ses yeux. Il peut par exemple s'agir des services de téléphonie ou des prestations de secrétariat proposés par certaines compagnies aériennes.

L'innovation joue un rôle essentiel dans les services, tout comme dans les autres secteurs. Une difficulté supplémentaire réside toutefois dans la facilité de l'imitation. Les concepts sont faciles à copier dans ce secteur, et seul un courant continu d'innovations permet de s'en prémunir[51]. Les innovations fondées sur l'organisation de l'entreprise, la culture interne, la qualité, les processus et les systèmes d'information sont souvent plus difficiles à imiter.

Le Plaza Athénée. Ce palace parisien est reconnu pour ses innovations régulières : la Cour Jardin est transformée l'hiver en patinoire éphémère ; les chambres sont équipées de procédés *high-tech* qui métamorphosent les écrans de télévision en véritables tableaux vivants ; le portier relève systématique le numéro du taxi lorsqu'un client arrive à l'hôtel, particulièrement utile en cas d'oubli de bagages ; le programme « partenaires prestiges » récompense les fournisseurs stratégiques ; le Plaza a été le premier hôtel français certifié ISO 9001. Lorsque l'on analyse les facteurs qui, depuis les années 1930, favorisent l'innovation, on trouve une culture d'entreprise valorisant la nouveauté, où tout employé est incité à faire des suggestions d'évolution ; une équipe dirigeante charismatique, motivante, proche du terrain et de son personnel ; une structure organisationnelle intégrant des « ateliers de créativité » pour le personnel et des « cellules de développement » aidant les auteurs d'idées à les transformer en propositions solides ; une « famille » d'employés très motivés et attachés à leur entreprise ; ainsi qu'une communication ouverte et directe entre tout le personnel[52].

14.3 Cas d'entreprise

La différenciation du Cirque du Soleil

Le Cirque du Soleil a rompu avec les traditions de son secteur. Il présente les numéros habituels – trapézistes, clowns, athlètes, contorsionnistes – mais en les mettant en scène de manière non conventionnelle, avec des costumes originaux, une musique New Age et des décors spectaculaires. Il ne met pas en avant les autres éléments attendus du monde du cirque, comme les animaux. Chaque production repose sur un fil rouge tel qu'un « hommage à l'âme nomade » ou une « fantasmagorie autour de la vie urbaine ».

- À l'origine spectacle de rue québécois, le Cirque du Soleil est devenu une multinationale qui rassemble 4 000 employés, dont plus de 1 300 artistes, réalise près de 700 millions d'euros de chiffre d'affaires sur quatre continents, et attire des millions de spectateurs. Une partie du succès rencontré provient de la culture d'entreprise qui encourage la créativité et l'innovation. Une nouvelle création est proposée chaque année. Le Cirque du Soleil se distingue également par la création de spectacles en collaboration avec de grands noms, comme le chorégraphe Philippe Découflé, qui a mis en scène le spectacle Iris, ou le réalisateur James Cameron pour une prochaine production sur le thème d'*Avatar*. Il doit son succès à la multiplication des formats, les spectacles avec et sans chapiteaux, ces derniers pouvant être vus dans de grandes salles de spectacle. Il adapte également les anciennes grandes productions à des salles plus petites.
- En plus des outils de communication classiques, un large programme d'e-mailing aux membres du Cirque Club a permis de créer une communauté de fidèles, dont les membres représentent 20 à 30 % des entrées de chaque tournée. Le Cirque du Soleil a aussi réalisé des extensions de marque et intègre désormais une maison de disques et des activités de distribution et de production dans des villes américaines et japonaises.

La formule du succès du Cirque du Soleil repose sur les six principes suivants :

1. *Disposer d'équipes diversifiées pour générer des conflits créatifs.* Les responsables s'assurent de réunir une variété de plusieurs nationalités et points de vue lorsqu'ils mettent en place une équipe créative. Ils enferment ensuite les créatifs dans une salle en leur donnant l'instruction suivante : « Ne sortez que lorsque vous aurez trouvé une idée géniale. »
2. *Toujours viser le triple saut périlleux.* Le fondateur, Guy Laliberté, est connu pour exiger que ses équipes s'étirent de la façon la plus spectaculaire possible. D'après le coach Boris Verkhovsky, « c'est un gage du degré de performance et de sophistication qui distingue le Cirque du Soleil des autres productions, moins exigeantes ».
3. *Recruter les « presque bons ».* Les athlètes sportifs qui n'ont pas réussi à entrer dans les équipes nationales ont généralement la même éthique, les mêmes astuces et quasiment les mêmes compétences que les médaillés. La différence : ils ont quelque chose à prouver et sont rarement prétentieux.
4. *Pousser les limites lors de l'entretien.* Les recruteurs demandent régulièrement aux candidats un exercice imprévu lors de leur audition : « Montez à la corde… puis chantez une chanson lorsque vous êtes arrivé en haut » (il est interdit de chanter

Source illustration : © Alamy / Nathan King.

Joyeux Anniversaire). C'est une bonne méthode pour découvrir un talent doté de qualités multiples et de capacités d'improvisation, sans compter que c'est un bon test de personnalité.

5. *Ne pas être trop gourmand.* Le cirque s'impose de ne produire qu'un seul spectacle par an. D'après le P-DG, Daniel Lamarre, « le fait de ne proposer qu'une seule création par an est suffisant si nous voulons proposer des spectacles amusants et créatifs, tout en repoussant les limites. Nous ne voulons pas mettre en danger la qualité. »
6. *Protéger les talents créatifs des pressions commerciales.* Lamarre isole les équipes créatives de la « machine » que représente le Cirque du Soleil. « Je souhaite qu'ils mangent et qu'ils respirent dans leur univers. Les tenir à l'écart des opérations quotidiennes est la meilleure chose à faire. »

Sources : www.lesechos.fr, 18 novembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 30 mai 2014 ; www.challenges.fr, 23 janvier 2014 ; *USA Today*, 24 août 2009 ; *Fast Company*, juillet 2005 ; *Business 2.0*, février 2004 ; brandchannel.com, 1er décembre 2003 ; www.cirquedu-soleil.com.

Les entreprises de services les plus novatrices aujourd'hui s'appuient également sur de nouveaux *modèles économiques*. Ainsi, dans la vente de voyages en ligne, alors qu'Expedia gagne de l'argent lorsque les clients réservent des vols ou des voyages, Kayak applique le modèle économique de Google en offrant un moteur de recherche de voyages ouvert et performant qui génère du revenu à chaque clic. Autre exemple : alors que les jets privés ont longtemps été réservés à une clientèle d'affaires très restreinte, NetJets a développé le jet partagé à plusieurs clients, puis MarquisJet a proposé un engagement à long terme accompagné d'un paiement à l'heure d'usage. Des telles innovations de modèles économiques permettent d'élargir le marché tout en rendant la comparaison de prix plus difficile pour les clients.

Une fois les axes de différenciation établis, il convient de les communiquer aux clients. Dans les services, la communication cherche à la fois à valoriser la prestation et à donner des informations complémentaires de celles fournies sur le lieu de service. Globalement, les publicités pour les services mettent davantage en avant les moyens mis en œuvre pour fournir la prestation et l'engagement de l'entreprise sur ses valeurs que les publicités pour les biens tangibles et, à l'inverse, portent moins sur l'avantage concurrentiel spécifique de l'entreprise ou sur la présentation de l'offre[53].

5. La qualité des services

La qualité perçue est un enjeu de chaque instant dans les activités de services. Elle est affectée par une grande diversité de variables, ce qui la rend délicate à piloter. Une étude a identifié plus de 800 points critiques susceptibles d'inciter les clients à changer de prestataire, que l'on peut regrouper en huit catégories[54] (voir tableau 14.2). Une autre étude s'est penchée sur les dimensions de services spécifiquement attendues par les clients : la compétence du personnel en contact et la capacité à résoudre le problème en un appel arrivent en tête[55].

Muriel Jougleux distingue deux composantes de la qualité[56] : la qualité *du* service, qui correspond à la démarche réalisée en amont de la prestation (définition du service, conception, organisation, mise en place, etc.), et la qualité *de* service qui se situe en aval, au niveau opérationnel, et traduit la capacité de l'unité locale à servir un client donné. Dans un

service très standardisé qui laisse peu de place à l'imprévu, c'est la qualité *du* service qui est prépondérante. Plus la personnalisation du service est forte, plus on laisse d'initiative aux unités locales et au personnel en contact avec les clients, et plus la qualité *de* service prend de l'importance.

TABLEAU 14.2 Les facteurs incitant les clients à changer de prestataire de services

Prix	Prix élevé Hausse de prix Prix injuste Prix décevant
Manque de praticité	Lieu/horaires inadapté Délai d'attente pour un rendez-vous Délai d'attente pour le service
Service défaillant	Erreurs dans le service Erreurs de facturation Catastrophe
Interaction défaillante avec le personnel	Manque d'attention envers le client Manque de politesse Manque d'écoute Incompétence
Manque de réactivité après un service défaillant	Réaction négative Absence de réaction Réaction réticente
Concurrence	Meilleur service trouvé ailleurs
Problèmes éthiques	Tricherie Vente forcée Insécurité Conflit d'intérêts
Changement de fournisseur involontaire	Déménagement du client Fermeture du fournisseur

Source : Susan Keaveney, « Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study », *Journal of Marketing*, avril 1995, p. 71-82.

La check-list ci-après établit une série de recommandations pour améliorer la qualité dans les entreprises de service.

10 recommandations pour améliorer la qualité dans les services

Leonard Berry, A. Parasuranam et Valarie Zeithaml, trois chercheurs qui ont révolutionné l'analyse de la qualité dans les services, émettent dix recommandations.

1. *Écouter*. Les sociétés de services doivent comprendre ce que le marché veut vraiment en écoutant en permanence les attentes et les perceptions des clients et des non-clients (par exemple à travers un système d'information sur la qualité du service).
2. *Fiabiliser*. C'est la dimension de la qualité la plus importante. La fiabilité doit constituer la priorité.
3. *Réaliser le service de base*. Les sociétés de services doivent délivrer la base de ce qui est attendu : tenir leurs promesses, utiliser leur bon sens, écouter les clients, les tenir informés, leur offrir de la valeur.
4. *Avoir un concept*. Il faut adopter une vision holistique du service tout en pilotant les détails.
5. *Reconquérir*. Pour satisfaire tout consommateur qui rencontre un problème, il faut encourager les clients à se plaindre (et leur faciliter la tâche en la matière), réagir rapidement et de manière personnalisée, et développer un système de résolution des problèmes.
6. *Surprendre les clients*. Si la fiabilité est la dimension la plus importante pour répondre aux attentes des clients, les surpasser passe par des processus générateurs de réassurance, de réactivité, d'empathie. On peut par exemple surprendre les clients par une rapidité, une amabilité, une compétence et un engagement inhabituels des employés.
7. *Être* fair play. L'entreprise doit montrer qu'elle est juste avec ses clients et ses employés.
8. *Fonctionner en équipe*. C'est ce qui permet aux grandes organisations de délivrer le service avec soin et attention, en renforçant la motivation et la compétence des employés.
9. *Enquêter auprès des employés*. Les services marketing doivent interroger le personnel sur les problèmes qui surviennent et la manière dont l'entreprise pourrait les résoudre.
10. *Avoir un vrai leadership*. La qualité provient d'un bon leadership dans toute l'organisation, d'une excellente conception du système de service, d'un bon usage de l'information et de la technologie, et d'une force interne puissante et stable que l'on appelle la culture d'entreprise.

Sources : Leonard Berry, A. Parasuraman et Valarie Zeithaml, « Ten Lessons for Improving Service Quality », *MSI Reports Working Paper Series, No.03-001*, Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 2003, p. 61-82. Voir aussi Leonard Berry, Venkatesh Shankar, Janet Parish, Susan Cadwallader et Thomas Dotzel, « Creating New Markets through Service Innovation », *Sloan Management Review,* hiver 2006, p. 56-63 ; et Leonard Berry, Kathleen Seiders et Dhruv Grewal, « Understanding Service Convenience », *Journal of Marketing,* juillet 2002, p. 1-17.

5.1. Piloter les déterminants de la qualité perçue

Les clients développent certaines attentes vis-à-vis du service en fonction de leurs expériences d'achat antérieures, du bouche à oreille et de la communication. Ils comparent le service perçu avec le service attendu et sont satisfaits si leur perception est comparable ou supérieure à leurs attentes.

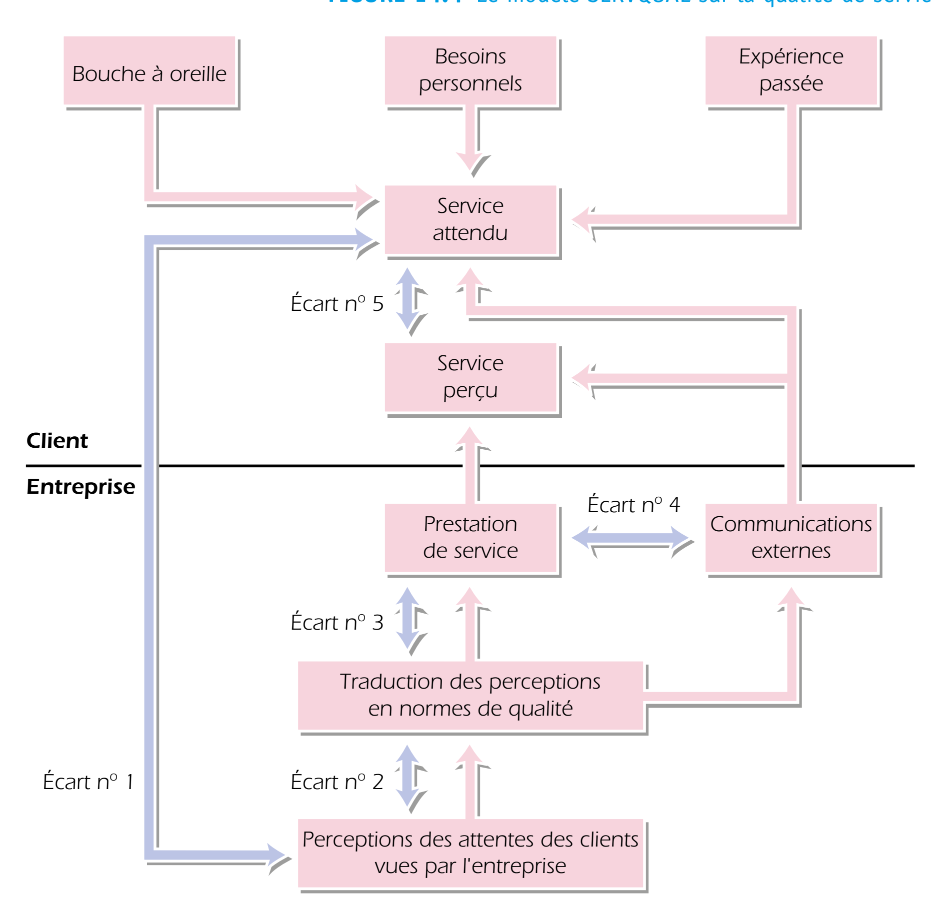
a) Les principaux écueils en matière de gestion de la qualité des services

Le modèle SERVQUAL, présenté à la figure 14.4, décortique le processus de qualité de service. Cinq zones de difficultés apparaissent :

1. *L'écart entre les perceptions de l'entreprise et celles des clients.* L'entreprise ne perçoit pas toujours ce que les consommateurs attendent ni la manière dont ils jugent la qualité des services proposés. Ainsi, les cliniques peuvent croire que la majorité des patients se préoccupent particulièrement de la qualité des repas servis, alors que la gentillesse et la réactivité des infirmières leur semblent beaucoup plus importantes.

2. *L'écart entre les perceptions de l'entreprise et les normes de qualité.* L'entreprise peut fixer des normes floues ou inadéquates. Par exemple, la clinique peut demander aux infirmières de réagir rapidement sans préciser le délai adéquat.
3. *L'écart entre les normes de qualité et les prestations effectives.* De nombreux facteurs peuvent nuire aux prestations de services : un personnel mal préparé ou surchargé, des pannes d'équipement, parfois des directives contradictoires comme prendre le temps d'écouter le client et le servir plus rapidement.
4. *L'écart entre la prestation et les communications externes.* Les attentes des clients sont influencées par les promesses faites dans la publicité. Si une brochure vante le calme d'un hôtel situé au bord d'une autoroute, il ne peut y avoir que déception.
5. *L'écart entre le service perçu et le service attendu.* Cet écart résulte de tous les écarts précédents et détermine la qualité perçue du service.

FIGURE 14.4 Le modèle SERVQUAL sur la qualité de service



Sources : A. Parasuraman, Valarie Zeithaml et Leonard Berry, « A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research », Journal of Marketing, automne 1985, p. 44. Le modèle est approfondi et discuté dans l'ouvrage de Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner et Dwayne Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, 6e édition, New York : McGraw-Hill/Irwin, 2013.

b) Les déterminants de la qualité

À partir de cette analyse, les mêmes chercheurs ont élaboré une liste des déterminants de la qualité[57]. Par ordre d'importance, il s'agit de :

1. *La fiabilité :* capacité à fournir le service promis de manière complète et précise, et ce dès la première tentative ; respect des délais prévus et maintien du zéro défaut.
2. *La réactivité* : aptitude à fournir de l'aide et de l'information au client, à répondre à ses questions.
3. *La compétence* du personnel : courtoisie et capacité à inspirer confiance.
4. *L'empathie* : capacité à prendre soin du client de manière attentionnée et personnalisée.
5. *La tangibilité :* apparence des équipements physiques, du personnel et des supports de communication.

En matière de service public, les choses sont parfois différentes. Les usagers réagissent non seulement en tant qu'utilisateurs de la prestation, mais également en tant que citoyens. Pour la Caisse d'allocations familiales, par exemple, la qualité perçue est liée à des facteurs tels que la transparence de l'information fournie sur la gestion d'un dossier, la justice perçue des critères, la gestion des réclamations et l'écoute des usagers[58]. Ces critères diffèrent de ceux qu'ont identifiés les créateurs de SERVQUAL qui, en revanche, s'appliquent bien aux services publics de nature commerciale, comme les trains express régionaux (TER).

5.2. L'importance des attentes à l'égard du service

Plusieurs recherches ont souligné combien les attentes préalables des clients influencent leur évaluation et leur interprétation du service réalisé, ainsi que leur relation à l'entreprise[59].

Or, les perceptions et les attentes des clients évoluent au cours du temps en fonction du service réellement fourni par l'entreprise[60]. Il faut alors distinguer les attentes sur ce que *sera* la rencontre de service et sur ce qu'elle *devrait être*. Leurs effets sont opposés, puisque la perception de qualité peut être améliorée par une hausse des attentes sur le service qui *sera* rendu et par une baisse des attentes sur ce que le service *devrait être*.

Il convient, enfin, d'avoir en tête que les relations de service de long terme peuvent avoir un côté sombre[61] : elles peuvent s'essouffler au fil du temps, la confiance et l'engagement perdant de leur influence, tandis que les attentes des clients s'accroissent et que les deux partenaires deviennent plus opportunistes. Dans le secteur bancaire, Gilles N'Goala a montré que l'engagement calculé fondé sur une analyse froide des coûts d'interruption de la relation s'accroît progressivement et génère des comportements opportunistes des clients. Le développement de relations exclusives entre le client et sa banque accroît les risques de réaction négative des clients. Pour autant, une relation de long terme stimule l'engagement affectif envers la banque et permet de surmonter les incidents qui surviendront inéluctablement.

6. Les services supports des biens tangibles

Nous avons jusqu'ici traité des activités de services indépendantes des biens tangibles. Il ne faut pas oublier les secteurs industriels dans lesquels les biens sont accompagnés de services supports, comme la bureautique, les avions, les tracteurs, etc. Le service peut alors constituer un élément de différenciation important, comme nous l'avons évoqué au chapitre précédent.

6.1. Le service avant-vente

Une société qui fournit des services de qualité autour de son produit dispose d'un réel avantage concurrentiel. Les entreprises doivent donc analyser en détail les besoins des clients pour concevoir leurs prestations de services. Ceux-ci ont en général trois préoccupations :

- la fiabilité des équipements et la fréquence des pannes ;
- le temps d'immobilisation du matériel en cas de réparation ;
- les coûts de maintenance et de réparation[62].

Un acheteur prend en compte ces différents éléments lorsqu'il prend sa décision. Il évalue le coût d'achat complet, qui intègre les coûts de maintenance et de réparation, moins l'éventuelle valeur de revente actualisée. Les vendeurs doivent détenir des informations précises sur ces éléments pour convaincre les clients potentiels.

Pour définir son « mix de services », une entreprise doit analyser les services que les clients valorisent et leur importance relative. Pour des équipements coûteux et complexes à destination des entreprises, par exemple, les fabricants doivent offrir des *services facilitateurs* comme l'installation, la formation du personnel, la maintenance et la réparation, voire des services financiers facilitant l'achat. Ils peuvent également envisager d'ajouter des *services qui augmentent la valeur du bien* parce qu'ils optimisent son fonctionnement, minimisent sa consommation d'énergie ou améliorent le confort et la sécurité d'utilisation.

L'entreprise doit ensuite déterminer lesquels de ses services seront offerts avec l'achat du matériel, lesquels auront une tarification séparée et lesquels feront l'objet d'un contrat global. De nombreuses sociétés proposent des *contrats de services*, également appelés « extensions de garantie », qui correspondent à des services de maintenance et de réparation illimités pendant une certaine période.

En réalité, les entreprises doivent réfléchir à leur intention stratégique et à leur avantage concurrentiel lorsqu'elles développent des services. S'agit-il de soutenir l'activité actuelle fondée sur les biens ou d'en faire un axe de développement indépendant ? L'avantage concurrentiel lié aux services repose-t-il sur les économies d'échelle ou sur des compétences spécifiques[63] ?

6.2. Le service après-vente

Les services après-vente (SAV) sont de qualité extrêmement variable. Certaines entreprises accordent peu d'importance au sujet en transmettant les requêtes des clients aux services concernés, sans suivi particulier. D'autres en font une priorité en répondant avec soin aux clients. Certaines marques contactent même leurs clients de manière proactive pour réaliser le service dès la vente conclue[64].

Quatre types d'organisation existent en la matière. L'entreprise peut :

- elle-même prendre en charge le SAV ;
- passer des accords avec ses revendeurs et distributeurs ;
- confier le SAV à une société tierce ;
- laisser à la clientèle le soin d'entretenir ses propres machines.

Les fabricants commencent souvent par choisir la première solution : elle leur permet de rester à l'écoute du marché et peut générer des bénéfices substantiels si les fabricants sont les fournisseurs exclusifs de pièces de rechange. Avec le temps, cependant, de nombreux fabricants transfèrent les activités d'entretien et de réparation aux distributeurs. Ceux-ci sont plus près des clients, plus nombreux, et peuvent offrir un service plus rapide. Apparaissent alors des sociétés tierces qui, ayant identifié un créneau, s'y engagent en se spécialisant. Dans le domaine des accessoires automobiles, se sont ainsi développées des chaînes franchisées spécialisées dans le remplacement des pots d'échappement, des amortisseurs ou des vitres et pare-brise de voiture (Midas, Speedy, Carglass, etc.). Elles se battent sur la rapidité d'intervention, avec des prix plus attractifs.

Du fait de la fiabilité des équipements, certains clients sont peu enclins à ajouter 2 à 10 % du prix d'achat par an pour un service dont ils contestent la nécessité. Certaines grandes entreprises jugent moins coûteux de prendre elles-mêmes en charge les activités de réparation.

Résumé

1. On appelle service une activité ou une prestation soumise à l'échange, mais qui ne donne pas lieu à un transfert de propriété. Il peut ou non accompagner un bien tangible.
2. Les services sont intangibles, produits et consommés simultanément, variables et périssables. Chacune de ces caractéristiques entraîne des questions marketing spécifiques. Il faut en particulier tangibiliser le service ; codifier le processus de prestation et investir dans la formation du personnel pour favoriser son homogénéité ; et influencer les niveaux d'offre et de demande pour réduire les inconvénients de la périssabilité.
3. Le marketing des services fait face à de nouvelles réalités liées au pouvoir accru des clients, à la co-production avec eux, et à la nécessité de satisfaire les employés tout autant que les clients du fait du rôle central du personnel dans la prestation.
4. Les services exigent un triple marketing : externe, mais également interne afin de mobiliser les employés, et interactif afin de favoriser des relations de qualité entre les clients et le personnel en contact.
5. Les entreprises les plus performantes en matière de service s'appuient sur un concept clair, une forte implication de la direction générale envers la qualité, un niveau de normes élevé, une segmentation soignée des clients, un suivi systématique des performances et une bonne prise en charge des réclamations. Elles se différencient sur un bon usage de la technologie, l'offre, l'innovation, le personnel, le niveau de qualité, les processus de réalisation de la prestation et les modèles économiques mobilisés.
6. La qualité des services passe par une analyse fine du niveau d'attentes des clients et par l'analyse des points critiques susceptibles de générer de l'insatisfaction.
7. Les entreprises industrielles fournissent des services en accompagnement des biens qu'elles commercialisent. Le mix de services comprend à la fois l'avant-vente (assistance technique, livraison, formation) et l'après-vente (entretien et maintenance).

Activités

Discutez

Le marketing des services est-il différent du marketing des biens tangibles ?

Certains spécialistes du marketing des services soutiennent qu'il est fondamentalement différent de celui des biens tangibles et qu'il exige des compétences spécifiques. D'autres experts s'opposent à cette vision et considèrent qu'un bon marketing repose toujours sur les mêmes règles. Qu'en pensez-vous ? Analysez dans quelle mesure le marketing des services est spécifique.

Appliquez

Les universités et les écoles sont des activités de services. Pouvez-vous appliquer les principes développés dans ce chapitre à l'institution dans laquelle vous faites vos études ? Quels conseils formuleriez-vous pour favoriser son succès sur le marché ?

Étude de cas

HSBC

La banque HSBC a été créée en 1865 pour financer les transactions commerciales croissantes entre la Chine et le Royaume-Uni. Au fil des ans, elle a établi de nouvelles pratiques bancaires dans de nombreux pays. HSBC a par exemple été la première banque de Thaïlande et y a imprimé les premiers billets du pays. Elle a également été un acteur majeur du redressement de l'économie hongkongaise après la Seconde Guerre mondiale. À la fin du XXe siècle, elle a procédé à de nombreuses acquisitions dans l'objectif de s'appuyer sur trois piliers : le Royaume-Uni, l'Amérique et l'Asie. HSBC a continué à se développer et, au début des années 2000, elle était devenue la deuxième banque mondiale.

Elle a construit sa marque autour du slogan « Votre banque partout dans le monde ». L'objectif était d'établir un lien entre sa dimension multinationale et les relations étroites qu'elle établit dans chacun des pays où elle est présente. Sir John Bond, son ancien président, résumait la stratégie ainsi : « Notre positionnement, en tant que banque mondiale et locale, nous permet d'appréhender chaque pays de façon unique et de combiner le savoir local avec une plateforme d'exploitation mondiale. »

La campagne mondiale « Valeurs Distinctes » évoquait la compréhension de points de vue multiples. La publicité destinée à la presse écrite présentait trois fois la même image avec trois interprétations différentes. Par exemple, une photo d'une vieille voiture était accompagnée des mots « liberté », « statut social » ou « pollueur ». Le texte de l'annonce indiquait : « Plus vous observez le monde, plus vous réalisez que les valeurs des uns peuvent être différentes de celles des autres. » Dans un autre message, le mot « réussite » illustrait la photo d'une femme lauréate d'un concours de beauté, celle d'un astronaute marchant sur la Lune,

Source illustration : © HSBC.

et celle d'un enfant laçant ses chaussures. L'annonce indiquait : « Plus vous observez le monde, plus vous réalisez ce qui compte vraiment pour les gens. » Tracy Britton, directrice marketing de HSBC aux États-Unis, expliquait la stratégie sous-jacente à cette campagne : « Elle résume notre vision globale qui reconnaît et respecte le fait que les gens accordent de l'importance à des choses différentes. L'ancrage global de la marque nous permet de nous sentir à l'aise pour aider des personnes aux valeurs différentes à réaliser ce qui compte vraiment pour elles. »

En 2011, HSBC a décidé de consolider les marchés moins performants et d'investir dans les marchés en croissance. En conséquence, le positionnement de la marque a évolué vers « Dans le futur ». Les slogans ont changé : « Rien ne ressemble à demain » ou « Demain est plein d'opportunités ».

HSBC communique sur la façon dont elle connecte les affaires locales à l'économie mondiale et, au final, sur la manière dont elle se concentre sur les marchés d'avenir. Chris Clark, directeur marketing, explique que la nouvelle campagne est « symptomatique d'un changement d'approche, passant d'une publicité centrée sur la marque à une approche plus orientée produit ».

Dans une publicité télévisée diffusée aux États-Unis, une petite fille, aidée de son papa, monte un stand de limonade dans son jardin et la vend au prix de 50 cents. Alors que les clients se démènent pour trouver quelques pièces, la petite fille explique (en différentes langues) qu'elle accepte aussi d'autres monnaies, comme le réal brésilien. La voix off indique : « Chez HSBC, nous sommes convaincus que, dans le futur, même les plus petites

entreprises seront multinationales. » Dans la publicité presse correspondante, une pancarte sur le stand de limonade mentionne le prix d'un verre en différentes devises : 50 cents, 0,4 euro, 3 yuans. Le texte indique : « Demain, même les plus petites entreprises devront échanger en dollar, euro, renminbi. HSBC connecte les entreprises à de nouvelles opportunités sur six continents, dans plus de 90 devises. »

HSBC fait beaucoup de publicité dans les aéroports. Elle sponsorise également plus de 250 événements culturels et sportifs en s'adressant aux jeunes et aux communautés. En Malaisie, elle propose des cartes de crédit d'entrée de gamme aux étudiants défavorisés. La banque cible également les marchés de niche. Elle a, par exemple, développé une assurance pour les animaux domestiques. Elle s'adresse également aux clients à hauts revenus à l'aide d'un réseau exclusif, le Centre Premier.

Aujourd'hui, HSBC est l'une des plus grandes banques mondiales avec quatre activités principales : la banque de particuliers et de gestion de patrimoine, la banque d'entreprises, la banque de financement d'investissement et de marché, et la banque privée. Elle a 51 millions de clients, 6 100 bureaux dans 73 pays et un résultat de 18 680 milliards de dollars en 2011. Sa marque était valorisée à plus de 13 milliards de dollars au classement Interbrand en 2014. Pourtant, en 2015, le scandale « SwissLeaks » a terni son image puisqu'elle a été accusée d'avoir organisé l'évasion fiscale de centaines de milliers de résidents français et étrangers. Ce scandale, répercuté dans de nombreux pays, a mis à mal une grande partie des efforts accomplis pour valoriser son capital marque.

Sources : www.lesechos.fr, 9 février 2015 ; *New York Times*, 20 octobre 2008 ; *Wall Street Journal*, 5 octobre 2006 ; *Campaign*, 2 décembre 2005 ; *Forbes*, 1er mars 2004 ; *Adweek*, 19 janvier 2004 ; *Unbound Edition*, 10 juillet 2009 ; *Fortune,* 20 octobre 2008 ; *Marketingmagazine.co.uk, 31* mai 2012 ; « Best Global Brands 2014 », *Interbrand* ; www.hsbc.com ; www.hsbc.fr ; 2013 HSBC Rapport annuel.

Questions

1. **Analysez les positionnements successifs d'HSBC en termes d'avantages et d'inconvénients. Comment se différencie-t-elle de ses concurrents ?**
2. **Quelles sont les conséquences du positionnement choisi en termes de marketing interne à l'égard des employés ? Comment s'assurer que ceux-ci délivreront la promesse proposée ?**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'attention d'HSBC pour assurer son développement dans les années à venir ?**

Chapitre 15

Développer et lancer une nouvelle offre

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment distinguer les différents types de nouveaux produits ?
- Quels défis génère pour l'entreprise le développement des innovations ?
- Comment piloter le processus d'innovation et quels modes d'organisation adopter ?
- Quelles sont les principales étapes du développement d'un nouveau produit ?
- Comment lancer de nouvelles offres ?
- Quels facteurs influencent la diffusion et l'adoption d'un nouveau produit ?

L'innovation permet aux entreprises de construire leur avenir. Remplacer ou améliorer les produits existants contribue au maintien et au développement des ventes : c'est le rôle de l'innovation incrémentale. L'innovation radicale, quant à elle, stimule la demande globale pour la catégorie, transforme les secteurs d'activité et change les équilibres concurrentiels. L'innovation est cependant un exercice difficile et les échecs sont nombreux. Les entreprises s'appuient sur leur connaissance des clients et sur l'expérience acquise pour imaginer les nouvelles offres à lancer.

BEATS BY DRE. Avant de devenir entrepreneur, le fondateur de Beats, Dr Dre, était un célèbre rappeur. Ses casques audio Beats By Dre, lancés en 2006 avec son associé, le magnat de la musique Jimmy Lovine, sont devenus une référence pour de nombreux fans de musique en dépit de leur coût, dix fois plus élevé que des écouteurs ordinaires. Leur succès s'appuie sur l'élégance du style et la puissance du son, riche en basse, même si les avis des audiophiles sont partagés. Adoptés par de nombreux musiciens, athlètes et célébrités, on a beaucoup vu les casques Beats lors des jeux Olympiques de Londres de 2012. Beats est devenu un accessoire de mode. La marque s'est associée avec de nombreuses entreprises comme Chrysler, HP et HTC pour intégrer sa tech-

Source illustration : © Alamy / Epa european pressphoto agency b.v.

nologie audio dans leurs voitures, ordinateurs et smartphones. Elle a également développé un service de *streaming* en engageant des DJ et des spécialistes de plusieurs labels de musique pour confectionner des listes d'écoute thématiques. C'est l'une des raisons pour laquelle Apple a racheté Beats by Dre en 2014 pour trois milliards de dollars, soit le plus gros achat jamais réalisé par la marque à la pomme[1].

Le marketing joue un rôle essentiel dans le processus de développement des nouveaux produits. Il est souvent à l'origine des idées, déploie les concepts, collabore avec la R&D lors du processus d'innovation, et élabore les conditions de lancement sur le marché. Ce chapitre décrit les étapes du processus de développement et le rôle que joue le marketing à chaque étape. Son propos s'applique à la fois au développement de nouveaux biens tangibles, de nouveaux services et de nouveaux *business models*[2].

1. Les alternatives en matière d'innovation

Il existe différents types de nouveaux produits et différentes manières de les créer[3].

1.1. Faire ou acheter

Une entreprise peut ajouter une nouvelle offre à ses activités de deux manières : l'acquisition ou l'innovation. L'acquisition peut revêtir trois formes[4] : prise de contrôle d'entreprises externes, achat des brevets ou fabrication sous licence.

L'innovation s'inscrit dans une politique de croissance organique. Le développement de nouveaux produits peut reposer sur les activités des services internes (marketing, R&D, bureaux d'études, design, etc.), mais aussi sur une collaboration avec des acteurs externes comme des laboratoires de recherche publics ou des sociétés spécialisées chargées de développer des innovations ou de fournir des technologies innovantes[5]. Des entreprises comme Samsung, GE ou Diageo ont développé ce type de contrats avec des entreprises de conseil en innovation.

1.2. Les différents types d'innovations

Les nouveaux biens et services sont extrêmement hétérogènes. Pour bien les appréhender, il convient d'identifier en quoi ils sont différents des produits existant sur le marché en tenant compte de deux dimensions[6] (voir figure 15.1) :

- la technologie ;
- l'usage qu'en fait le client, lié à ses habitudes de consommation et à la gestuelle associée au produit.

Certains produits sont surtout innovants au plan technologique, à l'instar du Blu-Ray qui s'utilise comme un lecteur DVD. D'autres sont principalement novateurs par l'usage, comme les premières compotes à boire Materne qui ont modifié les situations de consommation de cet aliment pour les introduire dans les cours d'école et au square au moment du goûter, ou la première capsule qui transforme la douche en spa.

FIGURE 15.1 Les différents types d'innovation

Usages et habitudes de consommation	Technologie : Nouvelle	Technologie : Ancienne
Nouveaux	Innovations de rupture	Innovations comportementales
Anciens	Innovations technologiques	Innovations incrémentales

Source : Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, Marketing de l'innovation, 3e édition, Paris : Dunod, 2015, chapitre 1.

SKINJAY. Lancées en 2014 par une *start-up* française, ces capsules d'huiles essentielles ont pour vocation de transformer la douche en spa. Le dispositif consiste à visser un « mixer » entre le tuyau de douche et le mitigeur pour y insérer une capsule. Il a nécessité 30 mois de recherche et développement. Chaque capsule, recyclable, proche dans sa forme d'une recharge Nespresso, assure entre cinq et dix minutes d'eau parfumée aux huiles essentielles avec une formule 100 % naturelle. Le produit existe en six fragrances comme « rosée ravageuse », « draps de brume » ou « pluie de printemps » pour offrir une expérience sensorielle nouvelle sous la douche. Pour assurer son déploiement, Skinjay a fait appel au financement participatif (*crowdfunding*), ce qui lui a permis de tester son produit auprès de quelques dizaines de personnes. Elle a également conçu un partenariat pilote avec trois hôtels Sofitel avant de s'imposer dans des établissements comme le George V à Paris ou l'hôtel 3.14 du groupe Partouche à Cannes. En plus de son site de e-commerce, la marque a mis en place un réseau de commerciaux dédiés au démarchage de l'industrie hôtelière haut de gamme. Skinjay est actuellement en discussion avec plusieurs industriels de la salle de bains et des groupes hôteliers de luxe pour accélérer sa diffusion[7].

Source illustration : © Skinjay.

Mais de nombreuses innovations combinent les deux dimensions, comme les Google Glass, traitées en fin de chapitre, Facebook, Post-it® ou encore les téléphones mobiles : ils ont représenté de véritables ruptures.

Enfin, la grande majorité des nouveaux produits ne sont innovants ni par l'usage ni par la technologie, mais constituent une nouvelle génération de produits existants comme la nouvelle Clio GT, le réseau social Google+ ou le nouveau rouge à lèvres Dior. Ce sont des innovations incrémentales. Pour préciser les deux cases extrêmes de la matrice, voici la définition adéquate :

Les ***innovations de rupture*** (également appelées *innovations radicales*) se caractérisent par la rupture qu'elles entraînent tant au plan technologique que de l'usage. Elles créent de nouvelles catégories de produits, modifient le jeu concurrentiel et, bien souvent, conduisent à un renouvellement des modèles économiques. On les oppose aux ***innovations incrémentales*** qui s'inscrivent dans la continuité de ce qui existait jusque-là.

Les critères ci-dessus reflètent le *degré d'innovation pour le marché*. Il est également essentiel pour l'entreprise d'analyser en quoi son nouveau produit est différent de ses activités antérieures. Le *degré d'innovation pour l'entreprise* détermine l'étendue des synergies sur lesquelles elle peut s'appuyer pour développer et commercialiser le produit en termes de R&D, technologie, chaînes de production, connaissance de la clientèle, réseaux de distribution, marque, etc. Plus le produit est éloigné de ses activités antérieures, plus l'entreprise doit acquérir de nouvelles ressources et compétences pour le développer et le lancer.

Si les médias valorisent fortement l'innovation de rupture, ce serait une erreur pour une entreprise de négliger les autres catégories. Les innovations de continuité entretiennent la demande, répondent aux évolutions des attentes des consommateurs et stimulent le remplacement des produits.

Les innovations de rupture représentent moins de 10 % des lancements. Ce sont les plus coûteuses et les plus difficiles à développer. Elles peuvent réduire la rentabilité de l'entreprise à court terme, mais, en cas de succès, elles ont un impact énorme sur son activité, ses bénéfices et son image[8]. Le marché les adopte plus lentement, elles font l'objet de prévisions des ventes particulièrement difficiles et remettent en cause les techniques classiques d'études de marché (voir zoom). Il faut qu'il existe un véritable esprit de partenariat entre marketing et R&D[9]. La culture organisationnelle est aussi essentielle : l'entreprise doit très bien tolérer le risque et maintenir une forte orientation vers le marché[10].

En réalité, ce sont souvent les entreprises récentes et de petite taille qui proposent les innovations de rupture car elles ne craignent pas de bouleverser les équilibres concurrentiels et ont peu d'investissements passés à rentabiliser[11]. Les entreprises qui réussissent durablement savent pourtant trouver un équilibre entre l'exploration d'idées radicalement nouvelles et l'exploitation de celles qui ont fait leurs preuves et que l'on améliore de manière continue[12]. Elles analysent avec soin les préférences des clients et des non-clients, et identifient les besoins latents et souvent non formulés. Selon Tim Brown, le fondateur d'Ideo, l'innovation consiste à « créer des alternatives » : il ne s'agit pas d'avoir une idée géniale qui va révolutionner un secteur, mais d'identifier les présupposés latents ou les processus ignorés qui peuvent changer la manière dont une entreprise exerce son activité[13].

zOOm

Comment anticiper les réactions du marché aux innovations de rupture

Les innovations de rupture créent de nouvelles catégories de produits. Ce fut le cas du Walkman de Sony, des notes Post-it® de 3M, d'Actimel de Danone ou encore des premiers smartphones. Ce sera également le cas des Google Glass si elles s'imposent sur le marché. Ces innovations créent de nouveaux comportements de consommation et reposent sur une nouvelle technologie ou de nouvelles molécules.

De manière générale, lorsque les clients appréhendent un nouveau produit, ils le rattachent à une catégorie de produits existante et lui en attribuent les caractéristiques. Or, ce processus mental est, par essence, inadapté aux produits qui créent une nouvelle catégorie. Il peut conduire les clients à rattacher les innovations de rupture à une catégorie à laquelle elles n'appartiennent pas et à leur attribuer de fausses caractéristiques. Par la suite, la prise de conscience des différences entre l'innovation et la catégorie dont on la rapprochait provoque l'émergence d'une nouvelle catégorie.

Les clients ont besoin de temps pour comprendre la nature des innovations de rupture et les avantages qu'elles peuvent leur procurer. Pour les innovations technologiques, particulièrement complexes, ils font face à une double incertitude : la première liée aux difficultés de compréhension des nouveaux bénéfices qu'apporte l'innovation, la seconde à l'apprentissage nécessaire du consommateur pour son utilisation. Toutes deux constituent des freins à l'adoption.

En conséquence, les techniques d'études et de tests habituellement utilisées pour développer de nouveaux produits ne leur sont pas toujours adaptées. En effet, ces approches consistent à demander aux clients de réagir en temps réel au projet de nouveau concept ou de nouveau produit qu'on leur présente. S'il leur faut du temps pour comprendre de quoi il s'agit et pour imaginer des situations d'utilisation inédites pour eux, leurs réponses immédiates seront peu fiables. D'où le recours à des méthodes différentes pour les innovations de rupture :

- Privilégier des méthodes d'études qualitatives fondées sur l'ethnographie, l'observation et l'entretien approfondi afin de s'imprégner des freins et des motivations associés à l'innovation, et prêter l'innovation pour un usage prolongé.
- Faire participer les clients au processus d'innovation en privilégiant ceux que l'entreprise connaît de longue date et en avance sur le reste du marché (les *lead users*), afin d'établir une réelle collaboration avec eux et de réaliser de la co-innovation. Les clients choisis sont ceux qui ressentent des besoins que le reste du marché éprouvera plus tard et/ou qui sont fortement utilisateurs du produit, et donc très intéressés par des innovations dans le domaine étudié.
- Faire une veille sur le web pour identifier les innovations que les consommateurs ont eux-mêmes développées et les nouveaux usages dont ils témoignent sur les blogs et les sites spécialisés.
- Favoriser l'analogie avec d'autres produits et la simulation mentale en invitant les clients à prendre quelques minutes pour s'imaginer en train d'utiliser le produit pour la première fois.
- Réduire les tests en amont et privilégier un lancement itératif à petite échelle, afin de mettre les clients en contact avec un premier prototype, observer les réactions du marché, lancer une nouvelle version, puis une autre… Il y a apprentissage conjoint puisque les clients découvrent le produit et apprennent à l'utiliser en même temps que l'entreprise observe leurs réactions et comprend le marché. Cette approche est souvent employée pour les innovations de haute technologie.

Sources : Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation*, Paris : Dunod, 2015 ; Florence Jeannot et Alain Jolibert, « La distance temporelle, la simulation mentale et le processus d'adoption d'innovations technologiques complexes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 70-91 ; Anne-Marie Guérin et Dwight Merunka, « La création de nouveaux marchés par les innovations de rupture », in A. Bloch et D. Manceau (éd.), De l'idée au marché : innovation et lancement de produits, Paris : Vuibert, 2000, p. 212-226 ; Jan Landwehr, Daniel Wentzel et Andreas Herrmann, « Product Design for the Long Run: Consumer Responses to Typical and Atypical Designs at Different Stages of Exposure », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 92-107 ; Ji Hoon Jhang, Susan Jung Grant et Margaret Campbell, « Get It? Got It. Good! Enhancing New Product Acceptance by Facilitating Resolution of Extreme Incongruity », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 247-59 ; Theodore Noseworthy et Remi Trudel, « Looks Interesting, but What Does It Do? Evaluation of Incongruent Product Form Depends on Positioning », *Journal of Marketing Research*, vol. 48, 2011, p. 1008-19 ; Sungwook Min, Manohar Kalwani et William Robinson, « Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New versus Incrementally New Product-Markets », *Journal of Marketing*, vol. 70, janvier 2006, p. 15-33 ; C. Moreau, Arthur Markman et Donald Lehmann, « What is it? Categorization Flexibility and Consumers' Responses to Really New Products », *Journal of Consumer Research*, n° 27, mars 2001, p. 489-498.

15.1 Cas d'entreprise

Apple ou la capacité à transformer les marchés *via* l'innovation

En dix ans, Apple est devenu la référence mondiale de l'innovation produit. Avec l'iPod, l'iPhone, l'iPad et l'iWatch, la marque a profondément transformé la façon dont les individus écoutent de la musique, lisent, téléphonent, surfent sur le web et jouent aux jeux vidéo.

L'iPod a permis à Apple de recruter de nombreux clients et a marqué le début d'une longue série d'innovations. Ne ressemblant à aucun autre appareil, que ce soit au niveau visuel, tactile ou fonctionnel, il a incarné le savoir-faire d'Apple en matière de design. Il est devenu le Walkman du XXIe siècle, au détriment de Sony, soutenu par le lancement d'iTunes, plateforme de vente de musique en ligne, qui a permis le développement exponentiel de ses ventes. L'iPod a bénéficié d'une série d'innovations avec l'introduction de nouvelles fonctions comme les photos ou les vidéos.

Le lancement de l'iPhone en 2007 a représenté une autre grande innovation d'Apple qui a marqué son entrée dans le secteur de la téléphonie. Avec son écran tactile, son clavier virtuel et la possibilité de se connecter à Internet et d'accéder aux e-mails, l'iPhone a suscité un large engouement, les clients faisant la queue pendant des heures pour être parmi ses premiers détenteurs. Seulement 74 jours après son lancement, un million d'unités avaient déjà été écoulées. L'iPod avait mis deux ans pour atteindre ce volume. Au fil des années, Apple a ajouté de nouvelles options comme l'amélioration de la définition des photos et des vidéos, l'introduction de jeux, un processeur plus puissant et l'accès à des millions de nouvelles applications. L'iPhone a une nouvelle fois bousculé les codes du marché. Les versions 4, 5 et 6 ont par la suite dépassé leurs objectifs de vente.

En 2011, le lancement de l'iPad a suscité une frénésie médiatique. D'un glissement de doigt, la tablette tactile donne accès à de la musique, des films, des images et des documents de travail sans utiliser ni souris ni clavier. Ce produit hybride, qui allie l'aspect et la gestuelle de l'iPhone à la puissance du MacBook, est né d'une approche *product push* : « Du produit naîtra le besoin », avait annoncé Steve Jobs lors de son lancement. Et les tablettes numériques entraînent effectivement une modification des usages. L'écran, quatre fois plus grand que celui d'un iPhone, permet une lecture plus aisée et plus confortable des journaux et même des livres. Un million d'appareils a été vendu lors du premier mois. Apple est toujours le leader mondial des tablettes. Le produit a ensuite été décliné avec l'iPad mini et l'iPad Air.

Au cœur de ces différentes innovations, on retrouve une culture centrée sur l'usage et la gestuelle plus que sur les fonctionnalités ou la technologie, une capacité à remettre en cause les catégories de produits existantes et à créer des produits hybrides qui changent leur secteur de référence, un design produit qui rend le produit attractif en soi, une commercialisation assimilable au monde du luxe et un assemblage de technologies existantes émanant de différents fabricants.

Malgré la disparition de son fondateur visionnaire, Steve Jobs, en 2011, l'entreprise a continué d'être un précurseur, même si les dernières innovations sont moins radicales. Apple est fortement concurrencé sur le marché des smartphones et des tablettes par Samsung et HTC. L'entreprise n'a cessé d'investir en R&D : elle y a consacré 3,4 milliards de dollars en 2012, 4,5 milliards en 2013 et 6 milliards en 2014. Apple s'est lancé en 2015 dans le secteur des objets connectés avec la commercialisation de l'Apple Watch.

Sources : Lionel Sitz, « Les mondes de marques : l'exemple du monde Apple », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008, p. 19-20 ; *Le Figaro*, 1er septembre 2011 ; www.challenge.fr, 20 décembre 2011, 6 décembre 2011, 24 novembre 2011 ; www.latribune.fr, 17 août 2011 ; www.lesechos.fr, 20 juillet 2011 ; www.lemonde.fr, 2 mars 2011 ; *Independent*, 28 juin 2010 ; *Le Monde*, 20 octobre 2010 ; *LSA*, 4 février 2010 ; *Les Echos*, 3 mars 2010 ; *Time*, 13 janvier 2014 ; www.apple.com ; *Wall Street Journal*, 12 septembre 2007 et 23 octobre 2007 ; *Los Angeles Times*, 5 mars 2006 ; *Advertising Age*, 23 mai 2005 ; *BusinessWeek*, 7 juin 2004 ; *TechNewsWorld*, 26 février 2004 ; *Newsweek*, 25 juillet 2004 ; Effie Worldwide, www.effie.org.

Source illustration : © Shutterstock / Canadapanda.

2. Les dilemmes de l'innovation

Comme l'illustre le dessin ci-dessous, l'innovation constitue un véritable dilemme pour une entreprise : indispensable pour développer ses ventes et sa position concurrentielle, mais aussi extrêmement délicate à réussir.

2.1. La nécessité d'innover de plus en plus vite

Dans les conditions actuelles de concurrence, il est indispensable d'innover. Les technologies se renouvellent rapidement. Les distributeurs attendent un flux continu de nouveautés pour animer leurs rayons et stimuler leurs ventes. Les goûts des clients évoluent rapidement. Le temps qui s'écoule entre l'émergence de l'idée et le lancement a diminué de moitié dans de nombreux secteurs comme la grande consommation, l'automobile, l'électronique ou la maroquinerie[14]. On aboutit à un cercle vicieux où les produits restent de moins en moins longtemps sur le marché et sont conçus de plus en plus rapidement[15]. Google et Dropbox mettent ainsi à jour quotidiennement leurs logiciels[16].

Source illustration : Denis Pessin.

2.2. Les risques d'échec

L'innovation est cependant extrêmement difficile, comme en témoigne le taux élevé d'échec des nouveaux produits. De l'ordre de 50 % en général, il atteint 70 à 90 % dans le *high-tech*[17].

> **NESFLUID.** En 2010, Nestlé a lancé une nouvelle ligne de boisson orientée santé et bien-être. Son concept était celui de l'hydranutrition, qui promettait « une fusion des bienfaits de l'hydratation et de la nutrition » grâce à l'association d'eau de coco et de lactosérum, additionnés de vitamines et de minéraux. Pour cette innovation, Nestlé France avait créé une *start-up* en interne avec une dizaine de salariés. L'objectif était de générer 100 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015. La marque avait mis au point une gamme de six produits : Renforce, Vitalise, Rayonne, Body, Équilibre, Protect, avec chacun une saveur dédiée (chocolat, kiwi, grenade, etc.) et une cible spécifique (enfants, jeunes adultes, seniors, femmes). Le budget média était de 21 millions d'euros et comprenait trois campagnes télévisées, un référencement dans toutes les enseignes, du mobilier spécifique et des opérations spéciales comme le revêtement de l'Opéra de Paris par une bâche publicitaire Nesfluid. La complexité de la promesse et du positionnement, le prix élevé (1,65 € pour 250 ml) et le goût déceptif ont conduit Nestlé à arrêter la production moins d'un an plus tard[18].

Pourquoi autant d'échecs ? Plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte :

- Les études de marché ont été mal interprétées ou n'ont pas été prises en compte.
- Le marché a été surestimé.
- On a voulu accélérer le développement à l'excès, bâclant certaines étapes.

- À l'inverse, l'entreprise n'est pas arrivée à comprimer suffisamment son « *time-to-market* » et le lancement a eu lieu trop tard, à un moment où les attentes du marché avaient changé.
- Le produit a été mal conçu, mal positionné, insuffisamment promu ou proposé à un prix trop élevé.
- On a sous-estimé les coûts de R&D, de développement ou de lancement.
- Le moment de lancement était inadéquat : soit prématuré par rapport aux attentes du marché, soit trop tardif par rapport à l'état de la concurrence.
- Le projet d'innovation n'était pas cohérent avec la culture de l'entreprise et n'a pas reçu le soutien interne adéquat.
- On a mal anticipé la réaction de la concurrence, qui a contre-attaqué plus vite et plus fort que prévu.

Les difficultés tiennent également à des facteurs externes liés à l'environnement et au marché :

- Les marchés sont de plus en plus fragmentés et les nouveaux produits sont destinés à des segments de plus en plus petits, ce qui se traduit par un chiffre d'affaires et une rentabilité moindres.
- La durée de vie des produits est de plus en plus courte : même lorsqu'une entreprise réussit son lancement, ses rivales réagissent si rapidement que le succès est de courte durée.
- L'environnement social et réglementaire est de plus en plus exigeant, notamment en matière de sécurité et de respect de l'environnement, ce qui peut ralentir le développement des innovations.
- Le coût élevé de la recherche exige des capitaux considérables ; or, les fonds d'investissement et les banques hésitent parfois à financer les projets porteurs de risque que sont, par essence, les innovations.

Cependant, l'échec fait partie intégrante de la démarche d'innovation et les entreprises doivent l'accepter comme une nécessité pour parvenir à innover. Comme l'affirme Seth Godin, ancien responsable du marketing chez Yahoo![19], « il ne faut pas dire qu'il est acceptable d'échouer, il faut considérer qu'il est impératif de connaître l'échec ». C'est souvent à la suite d'un échec que l'on fait évoluer son idée avant de parvenir à un succès. Après avoir réalisé 5 127 prototypes de son aspirateur sans sac avant d'aboutir à son produit emblématique, James Dyson ne regrette pas ses échecs : « Si vous voulez découvrir quelque chose que les autres n'ont pas encore fait, cela suppose de faire les choses mal, et d'observer en quoi ces ratés vous conduisent à voir la question de manière complètement différente de vos prédécesseurs. »

Source illustration : Alamy / Adrian Sherratt.

En réalité, les entreprises doivent construire leur *capacité d'innovation*. Cela passe par la multiplicité des projets, avec des échecs fréquents mais quelques succès qui financent l'ensemble. Il s'agit pour les organisations d'apprendre à innover et de tirer des leçons de leurs tentatives infructueuses, selon une véritable économie de la quantité qui permet de construire les compétences nécessaires à l'innovation[20].

Parvenir à innover passe par deux conditions : une organisation efficace et un pilotage adéquat des différentes phases de l'élaboration des nouveaux produits. Considérons ces sujets tour à tour.

2.3. Le choix du budget consacré à l'innovation

Le budget affecté aux projets d'innovation représente un problème épineux. La rentabilité de la recherche est par nature incertaine, aussi est-il difficile d'appliquer les critères traditionnels d'investissement. Certaines sociétés financent le plus grand nombre de projets possible. D'autres allouent à la recherche un pourcentage prédéterminé du chiffre d'affaires ou s'inspirent du comportement des concurrents. Enfin, certaines sociétés commencent par fixer le nombre maximum de produits qu'elles envisagent de lancer et en déduisent l'investissement nécessaire en recherche.

Le tableau 15.1 montre comment une entreprise peut aborder l'analyse de rentabilité des nouveaux produits. Le directeur d'une société de grande consommation a examiné les résultats des 64 dernières idées qui ont émergé dans l'entreprise. À chaque étape, un certain nombre de pistes ont été éliminées. Deux produits ont finalement été lancés, mais un seul a donné lieu à un succès commercial. Le coût final de l'idée fructueuse s'élève à 5,7 millions d'euros, mais il a fallu générer et traiter 63 autres idées et consentir un investissement total de 14 millions d'euros pour faire émerger ce produit-là.

TABLEAU 15.1 Calcul du coût de développement d'un succès commercial

Phase	Nombre de projets	Taux de succès	Coût unitaire	Coût total
1. Filtrage des idées	64	1/4	1 000 €	646 000 €
2. Test de concept	16	1/2	20 000 €	320 000 €
3. Élaboration du prototype	8	1/2	200 000 €	1 600 000 €
4. Tests de marché	4	1/2	500 000 €	2 000 000 €
5. Lancement national	2	1/2	5 000 000 €	10 000 000 €
			5 721 000 €	13 984 000 €

3. Les choix organisationnels propices à l'innovation

De nombreuses entreprises considèrent qu'une organisation orientée vers le client, qui intègre leur point de vue dès les premières étapes de la conception, constitue un atout essentiel pour parvenir à innover. D'autres cherchent à reproduire la flexibilité et la motivation inhérentes aux *start-up* pour stimuler l'initiative et l'engagement.

> **SAP.** Après une série d'acquisitions de grande envergure comme celles de SuccessFactors, Sybase et Ariba, le leader des logiciels de gestion d'entreprise a décidé de créer des *start-up* internalisées pour développer ses nouvelles idées dans des marchés connexes ou sur lesquels les grandes entreprises n'interviennent pas. SAP a recruté des entrepreneurs en interne et en externe. Chaque projet est considéré comme une *start-up* classique qui prend des décisions d'investissement à chaque étape du processus de développement. Les projets doivent intégrer les principales caractéristiques de SAP et répondre aux contraintes réglementaires internationales. Ces *start-up* peuvent s'appuyer sur les relations avec les clients du groupe. Le développement de Hana, l'entreprise qui permet l'analyse de bases de données en temps réel, est un exemple de succès. SAP s'est appuyé sur sa communauté de développeurs pour concevoir des applications pouvant s'intégrer à cette plateforme[21].

Pour stimuler l'innovation, les entreprises doivent instaurer une culture interne favorable à la prise de risque, encourager la pensée dissidente, favoriser l'initiative, et stimuler le travail interfonctionnel et le recrutement de profils hétérogènes en termes d'âge, de parcours universitaire et d'origine culturelle[22] (voir cas 15.2 pour l'exemple de Gore).

3.1. Choisir un mode d'organisation adéquat

Les grandes entreprises adoptent plusieurs types d'organisation pour piloter les projets d'innovation[23] :

- Certaines en confient la responsabilité aux *chefs de produits*, mais ceux-ci sont souvent très occupés par la gestion des produits actuels et peuvent manquer des compétences spécifiques pour développer des innovations.
- D'autres nomment des *responsables* ou des *équipes dédiés aux projets innovants*. Kraft ou Johnson & Johnson ont créé des *responsables de nouveaux produits* qui dépendent des chefs de groupe. Westinghouse a des *responsables de la croissance*[24] et Intuit des catalyseurs d'innovation, sorte de coaches en approche *design-thinking*, qui aident les managers à innover[25]. D'autres encore ont des *comités de nouveaux produits* composés de cadres de haut niveau chargés d'étudier les projets.
- Certaines entreprises, comme Safran ou Keolis, ont créé une *direction de l'innovation*. En interaction régulière avec la direction générale, elle est en charge de chercher et développer des idées novatrices qui ne trouveraient pas leur place dans les autres services de l'entreprise, de coordonner le travail de développement et de préparer le déploiement opérationnel de l'innovation.
- Certaines sociétés, enfin, ouvrent des *centres d'innovation* dans de nouveaux lieux géographiques pour mieux concevoir les produits destinés à ces régions. Ainsi, Diageo, spécialisé dans les spiritueux, la bière et le vin, a ouvert un centre de ce type à Singapour pour stimuler les initiatives asiatiques et soutenir la croissance locale[26].

Dans les grandes entreprises, le cloisonnement entre fonctions et les processus formalisés et hiérarchiques entravent souvent l'innovation. Une des difficultés consiste à faire travailler ensemble des services aux cultures et aux orientations différentes : orientation à court terme pour le marketing et la production, à long terme pour la R&D ; culture plutôt permissive pour le marketing et la R&D, plutôt directive pour la production ; intérêt centré sur la science pour la R&D, sur le marché et la vente pour le marketing.

15.2 Cas d'entreprise

Les principes qui guident l'innovation chez W. L. Gore

W. L. Gore, célèbre pour avoir développé la fibre Gore-Tex, a introduit des innovations de rupture dans de nombreux domaines comme le fil dentaire, les cordes de guitare, les appareils médicaux ou les piles à combustible tout en cherchant constamment à réinventer l'usage du polymère polytétrafluoroéthylène (PTFE). Voici quelques principes qui guident le processus de développement des nouveaux produits dans cette entreprise.

- Elle travaille avec les clients potentiels. Ainsi, les produits de greffe thoracique, conçus pour lutter contre les maladies cardiaques, ont été développés en étroite collaboration avec les médecins.
- Elle laisse les employés choisir les projets sur lesquels ils travaillent et nomme ensuite les chargés de projets et leurs équipes. Elle fait ainsi émerger des « champions passionnés » qui savent convaincre leurs collègues que le projet justifie que l'on s'y investisse. Le développement des piles à combustible a rassemblé plus de 100 chercheurs parmi les 9 000 que compte l'entreprise.
- L'organisation de l'entreprise est davantage orientée vers l'initiative et la stimulation que vers le contrôle, permettant que les gens développent des projets qui les intéressent. Ainsi, l'entreprise donne de la liberté au personnel. Tous les chercheurs consacrent 10 % de leur temps au développement de leurs propres idées. Les plus prometteuses sont mises en avant et évaluées autour de trois questions : l'opportunité est-elle réelle ? Peut-on réussir ? Peut-on gagner de l'argent avec ce projet ?
- Enfin, l'entreprise sait évoluer. Certains échecs dans un domaine font émerger une innovation dans un autre. Les cordes de guitare acoustique Elixir sont le résultat d'un projet avorté de câbles pour bicyclettes. Même des partenariats réussis ont été amenés à évoluer. Ainsi W. L. Gore a décidé de vendre ses fils dentaires résistants à Procter & Gamble, car elle savait que les distributeurs préfèrent négocier avec une entreprise experte en produits à destination de toute la famille.

Sources : Fast Company, octobre 2012, mars 2009 ; www.CNNmoney.com, 6 février 2012 ; *Wall Street Journal*, 18 mars 2010 ; *Fortune*, 10 novembre 2003 ; *Business 2.0*, avril 2004. Sur l'analyse de la culture organisationnelle de W. L. Gore, voir Brian Carney et Isaac Getz, *Liberté & Cie*, Paris : Fayard, 2012.

Source illustration : W.L. Gore & Associates.

Les *équipes interfonctionnelles* sont reconnues comme un facteur clé de succès, mais la façon dont elles exercent leur action se révèle délicate[27]. La proximité entre les membres, au plan géographique et amical, est essentielle pour les aider à mieux travailler ensemble. Certaines communautés de pratiques hébergées par les sites web internes incitent les employés de différents services à partager leurs savoirs et leurs compétences.

Les lieux physiques comptent également. Certaines entreprises créent des lieux de travail informels, espaces ouverts où des équipes entrepreneuriales travaillent sur des projets novateurs[28]. Ainsi, pour favoriser l'innovation, Google a pensé les locaux de son nouveau siège comme des blocs légers et modulables pouvant être déplacés au gré des besoins. Avec la multiplication de ses nouveaux projets, le groupe explique qu'il ne veut pas de bâtiments lourds et permanents, mais qu'il recherche une solution flexible et adaptable[29].

3.2. Piloter le processus par étapes

Pour piloter le processus d'innovation, la plupart des entreprises le formalisent en une série d'étapes évoquées dans la figure 15.2.

Chaque étape aboutit à un certain nombre d'analyses et de livrables qui permettent de répondre à la question posée. On peut alors prendre la décision *Go*/*No Go* afin de poursuivre le projet et de démarrer l'étape suivante, ou de tout arrêter. Pour passer, par exemple, de l'analyse économique à l'élaboration du produit, il faut une étude de marché évaluant le potentiel de ventes, une analyse des coûts engagés assortie d'un *business plan* et, pour finir, une évaluation de la rentabilité prévisionnelle. La direction générale analyse ces éléments et prend l'une des quatre décisions suivantes : poursuivre, arrêter, mettre en attente, ou recycler dans un autre projet.

> **TATA STEEL.** Chez ce géant de la sidérurgie, les idées initiales émanent d'une équipe chargée de suivre les tendances. Les idées se transforment en projets de développement, puis en projets prioritaires pour des innovations de produit ou de processus, avant d'être introduits sur le marché. Il faut 50 à 100 idées pour une concrétisation. À chaque instant, 50 à 70 projets sont en cours de développement[30].

Avec cette approche, le processus d'innovation apparaît comme un *entonnoir* dans lequel les projets sont successivement éliminés pour ne garder que les plus porteurs. Mais ce processus n'est pas linéaire. Il est souvent utile de revenir en arrière, sur une étape que l'on croyait achevée, avant de le poursuivre. On parle alors de *processus tourbillonnaire.*

Un tel système introduit de la rigueur dans le processus : chaque étape est transparente et les responsabilités de chacun ressortent. Les points de passage entre étapes ne doivent cependant pas être trop rigides si l'on veut stimuler l'apprentissage et l'innovation[31]. Il faut utiliser ces approches de manière flexible et adaptative, soigner leur gouvernance, et les adapter à une approche *open innovation* tournée vers l'externe[32].

3.3. S'ouvrir à l'extérieur et adopter l'*open innovation*

Quelle que soit l'organisation adoptée, il convient de ne pas seulement s'appuyer sur des ressources internes, mais aussi de mobiliser les compétences externes susceptibles de nourrir l'innovation. Les entreprises font traditionnellement appel aux designers externes, aux fournisseurs et aux consultants. Elles généralisent aujourd'hui la démarche à d'autres types d'acteurs externes : chercheurs, universités, *start-up*, fournisseurs, experts, clients, etc.

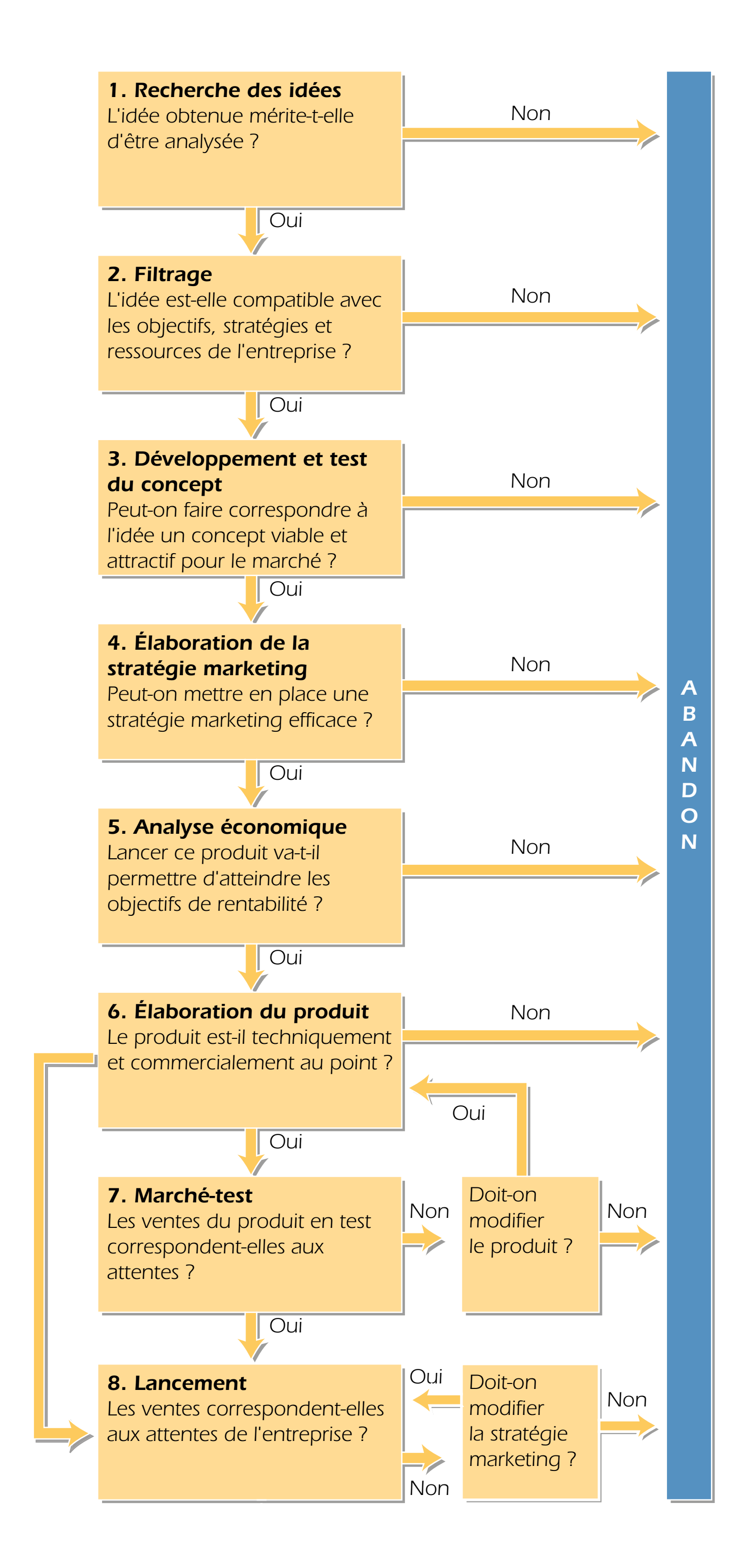


FIGURE 15.2
Le processus de développement d'un nouveau produit

Ces démarches concernent des secteurs très divers, depuis la grande consommation avec des entreprises comme Unilever, Danone ou Procter & Gamble (voir cas 15.3), jusqu'aux secteurs *high-tech* avec des firmes comme TDF, GE ou Cisco.

> **Cisco.** Le Défi Cisco est une initiative mondiale qui cherche à accélérer l'adoption de nouvelles technologies et de produits innovants qui contribuent à la croissance de l'Internet des objets. Trois gagnants se partagent un prix de 250 000 dollars qui va les aider à stimuler leur développement. Le groupe met également à disposition un système de parrainage, de formation et d'accès à des domaines d'expertise de Cisco et de ses partenaires. La logique sous-jacente est simple : « Dans de nombreux endroits du monde, il existe des personnes incroyablement intelligentes aux idées fabuleuses qui n'ont pas les fonds pour transformer et commercialiser leurs idées. » L'un des gagnants en Russie, où Cisco a largement investi, a développé un système qui se sert des téléphones mobiles pour transmettre des données émanant de capteurs à des systèmes de santé. Il est compatible avec les plus grandes plateformes mobiles et plus de 40 systèmes de santé. Chaque soumission de candidature doit s'intégrer dans l'une des domaines suivants : éducation, énergie, industrie, pétrole et gaz, *smart cities*, distribution, sport et divertissement, transports[33].

Les PME, quant à elles, innovent de plus en plus en réseau[34].

L'Institut pour l'innovation et la compétitivité i7 et Accenture ont mené une étude afin d'analyser en quoi l'*open innovation* change la manière d'innover des grandes entreprises[35]. Elle souligne que la collaboration avec des partenaires externes existe de longue date. L'*open innovation* conduit cependant à passer d'approches expérimentales et au cas par cas, à des processus systématiques et fortement structurés qui affectent l'organisation, les méthodes et les outils de l'innovation.

- L'*open innovation* permet de démultiplier les ressources externes que les entreprises mobilisent pour innover. Ainsi, en matière de fournisseurs, la mondialisation et le recours généralisé à des entreprises en provenance de pays émergents élargissent considérablement la base de fournisseurs potentiels. Il en va de même avec les universités et les scientifiques.
- La démarche exige une transformation profonde de la culture interne, afin de passer d'une forte résistance aux innovations non inventées en interne (syndrome du « *non invented here* ») à un enthousiasme partagé pour les innovations « que l'on est fier d'avoir trouvées à l'extérieur ». Cet enjeu de culture organisationnelle est souvent le principal défi posé par l'*open innovation*.
- Il existe trois types d'innovations ouvertes : l'*open innovation* orientée vers certaines thématiques privilégiées par la stratégie d'innovation de l'entreprise ; l'*open innovation* orientée vers certains partenaires avec lesquels on a déjà expérimenté des collaborations réussies ; et l'innovation complètement ouverte, en général adoptée par les entreprises les plus matures sur le sujet.
- La gestion des partenariats est un élément clé du processus, et les entreprises structurent des processus d'identification, d'attraction et de rétention des partenaires.
- La démarche exige des investissements importants, à la fois en termes d'organisation, de développement de compétences et d'outils.
- Les entreprises qui ont mis en place cette démarche considèrent qu'elle améliore leur capacité d'innovation et réduit leur « *time-to-market* », tout en les obligeant à adopter une approche plus rigoureuse de gestion de la propriété intellectuelle.

15.3 Cas d'entreprise

L'approche « Connect + Develop » de Procter & Gamble

Au début du XXI^e siècle, l'entreprise a connu une croissance spectaculaire de son chiffre d'affaires et de sa rentabilité, en grande partie grâce à de nouveaux produits comme le balai électrostatique Swiffer, la gomme Mr Propre, les lingettes de toilette Kandoo ou le médicament Actonel contre l'ostéoporose.

Pour se développer davantage encore, P&G a adopté le modèle Connect + Develop qui met l'accent sur les sources externes de l'innovation. L'entreprise travaille avec des organisations et des individus du monde entier pour identifier les technologies, les emballages et les produits qu'elle pourra améliorer, développer et commercialiser, seule ou en partenariat. Elle a construit des collaborations fortes avec des designers externes, afin de mieux « sentir le client ».

Pour orienter sa recherche d'idées, P&G identifie les dix principaux besoins des clients, analyse les produits qui leur sont liés et qui pourraient bénéficier du capital des marques existantes, et établit des cartes technologiques qui indiquent les transferts de technologies possibles entre catégories de produits. La société consulte des milliers d'experts issus de laboratoires publics ou privés ; d'institutions académiques et de recherche ; de fournisseurs, détaillants, concurrents, partenaires ; d'entreprises de capital-risque ; ainsi que des entrepreneurs individuels.

La mise en œuvre efficace de l'approche Connect + Develop exige le respect de trois règles :

1. Ne jamais penser que les idées externes apparemment prêtes à l'emploi le sont réellement : il faut toujours réaliser un travail de développement, notamment pour passer à grande échelle.
2. Ne pas sous-estimer les ressources internes nécessaires : il faut toujours un cadre dirigeant à temps plein pour gérer une initiative externe.
3. Ne jamais lancer un projet sans l'accord du P-DG : la démarche ne peut réussir sans coordination avec la R&D et sans intégration à la stratégie de l'entreprise. Ce doit être une logique « *top-down* ».

Chaque année, P&G examine avec soin 4 000 soumissions et sollicite les idées d'un large réseau d'individus et d'entreprises qui ont déjà travaillé avec l'entreprise. Grâce à l'approche Connect + Develop – mais aussi à des efforts en matière de design, de marketing et de réduction des coûts –, la productivité de la R&D a augmenté de 60 % en dix ans. Le taux de succès des innovations a plus que doublé et leur coût a diminué.

Sources : www.pgconnectdevelop.com ; *Fast Company*, 13 juillet 2012 ; Bruce Brown et Scott Anthony, « How P&G Tripled Its Innovation Success Rate », *Harvard Business Review*, juin 2011, p. 64-72 ; A. G. Lafley et Ram Charan, *The Game Changer*, New York : Crown Business, 2009 ; *BusinessWeek*, 14 avril 2008 et 27 mars 2006 ; Larry Huston et Nabil Sakkab, « Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation », *Harvard Business Review*, mars 2006, p. 58-66.

3.4. Intégrer les clients au processus : la co-innovation

Pour le marketing, les approches d'innovation ouverte se traduisent par une intégration étroite des clients dans le processus d'innovation. Traditionnellement, les clients étaient sollicités ponctuellement pour des tests et des études de marché. Désormais, ils peuvent être mobilisés tout au long du processus pour cocréer avec eux les nouveaux produits et services[36]. Ces démarches renouvellent profondément le marketing de l'innovation[37].

La co-innovation avec les clients s'appuie sur plusieurs approches.

- Le *crowdsourcing* consiste à solliciter de manière très ouverte, *via* une plateforme en ligne, le grand public en lui soumettant une question ou un problème donné. Selon les cas, les participants sont payés ou non. On peut s'appuyer sur des plateformes spécialisées comme eYeka (voir cas 15.5) ou sur des communautés existantes.

15.4 Cas d'entreprise

eYeka, une plateforme spécialisée dans le *crowdsourcing*

eYeka propose aux marques et aux agences de communication de solliciter des consommateurs créatifs pour les aider à imaginer des contenus de communication novateurs, à identifier de nouveaux besoins et à développer d'autres axes d'innovation. Les consommateurs s'inscrivent sur le site et partagent leurs créations graphiques, visuelles et audiovisuelles, ainsi que leurs idées.

Initialement conçue pour participer à la création de campagnes publicitaires, eYeka traite désormais de questions plus stratégiques comme : « Comment imaginer tel produit dans cinq ans ? » ou « Quel est le parcours client idéal ? ». La démarche s'appuie sur trois phases principales : la reformulation du brief client en brief créatif à destination de la communauté, la mise en compétition des individus depuis la diffusion du brief jusqu'au choix des lauréats, et la recommandation stratégique grâce à une analyse de contenu souvent enrichie d'une analyse sémiotique.

La marque Gillette souhaitait améliorer l'expérience d'achat de ses consommateurs masculins en Asie du Sud-Est. eYeka a interrogé sa communauté pour qu'elle imagine l'expérience d'achat idéale, à la fois dans les points de vente physiques et sur Internet, en mobilisant des outils tels que des dessins, des photos ou des croquis. Elle a fait appel à des hommes de 18 à 35 ans ainsi qu'à quelques femmes afin d'obtenir la vision la plus complète possible. eYeka a collecté plus de 100 idées et a aidé la marque à les transformer en insights, ce qui a permis à Gillette de concevoir une expérience d'achat plus adaptée aux hommes.

eYeka compte désormais plus de 100 clients majeurs tels que L'Oréal, Coca-Cola, Microsoft ou Danone.

Sources : Emmanuelle Le Nagard et Fanny Reniou, « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 59-76 ; www.eYeka.com ; www.emarketing.fr, 19 janvier 2015 ; www.lejournaldunet.com, 26 mai 2011 ; www.lesechos.fr, 29 juin 2011.

Calvin Klein. La marque de parfum a lancé un concours de design pour son nouveau flacon de parfum, avec le brief suivant : « Aidez-nous à dessiner la forme du flacon pour la nouvelle fragrance de Calvin Klein (format Post-it® accepté) ». Plus de 1 000 designs émanant de 23 pays ont été soumis en deux semaines. Ils ont ensuite été utilisés pour le brief à l'agence de design et au cours du processus d'innovation.

- Les *communautés de marque* sont également très utiles (voir le chapitre 5 sur la manière de les solliciter et les avantages qu'elles présentent). Soulignons toutefois qu'une trop forte mobilisation peut parfois générer des effets pervers, notamment une confusion des rôles entre les clients passionnés qui deviennent des producteurs à temps partiel pour la marque et les employés eux-mêmes, souvent eux aussi passionnés. En outre, le recours fréquent à des contenus générés par les clients peut créer une frustration si ceux-ci paient pour avoir les produits de la marque alors qu'on ne les rétribue pas pour les idées qu'ils suggèrent[38]. Il est donc nécessaire de reconnaître, sinon de rétribuer, les consommateurs qui contribuent à l'évolution de la marque.
- Les *communautés d'innovation* consistent en une coopération continue avec des consommateurs innovants, enthousiastes et engagés qui participent aux différentes étapes du processus. Ils modifient les produits existants, suggèrent des idées, évaluent les concepts proposés, testent les prototypes ou se voient confier des tâches spécifiques. Certaines entreprises créent des communautés dans cet objectif, d'autres recourent à des communautés préexistantes permettant aux membres intéressés de participer au processus d'innovation.

MYSTARBUCKSIDEA. La chaîne américaine Starbucks a mis en place une plateforme d'échange sur Internet qui permet à ses clients de proposer de nouvelles idées, de voter pour celles qui leur plaisent et de prendre part à des discussions. Les idées peuvent concerner de multiples sujets comme le *merchandising*, les produits, les moyens de paiement ou la musique dans les restaurants. Au cours de la première année, près de 75 000 idées ont été proposées et certaines se sont concrétisées comme le lancement du sandwich Bagel, l'application iPhone pour payer avec son mobile au Canada ou l'intégration de bacs de recyclage dans certains restaurants[39].

La pratique de la co-innovation pose plusieurs questions clés.

a) Quels clients mobiliser ?

Savoir quel type de clients mobiliser demeure une des questions centrales en matière de co-innovation[40].

Bien souvent, on mobilise les *lead users*, des clients expérimentés dans l'utilisation du produit et qui aiment participer au développement des nouveautés. Ils sont en avance sur le reste du marché dans leur perception des besoins, et prennent souvent l'initiative de développer eux-mêmes des innovations ou des solutions aux problèmes qu'ils rencontrent[41].

Notons qu'il faut bien distinguer les *lead users* des leaders d'opinion, dans la mesure où les premiers ressentent une forte motivation à l'égard de la catégorie et une réelle envie d'innover, mais ne constituent pas forcément des relais d'information susceptibles de diffuser l'innovation dans leur entourage[42].

Les *lead users* ont au départ été sollicités dans les industries B2B. Ils sont aujourd'hui mobilisés dans de nombreuses activités B2C, comme la mode ou le sport.

VTT. Ce sont des *lead users* qui ont inventé le VTT : des jeunes emmenaient leurs vélos en haut de montagnes et descendaient avec ; comme les vélos se cassaient souvent, certains en fabriquèrent de plus solides en ajoutant des éléments annexes comme des freins de motos, de meilleures suspensions et des accessoires.

Au-delà des *lead users*, peu nombreux et parfois difficiles à identifier, certains experts soulignent le recours possible à une catégorie plus large : les consommateurs de nature émergente. Ils sont moins experts de la catégorie, mais se singularisent par leur personnalité très créative[43].

Il faut cependant également s'interroger sur la nécessité de sélectionner les clients en amont[44] : avec l'ouverture des pratiques de co-création au plus grand nombre de personnes possible,

Source illustration :

on peut privilégier la quantité à la qualité. C'est le principe du *crowdsourcing* où les clients motivés et aptes à innover s'autosélectionnent au sein du grand public.

b) À quelles étapes du processus faire intervenir la co-innovation ?

Toutes les étapes sont concernées. Les clients peuvent participer lors de l'émergence des idées, pendant le développement des concepts, des produits et des services eux-mêmes (les entreprises allant jusqu'à proposer aux clients des boîtes à outils – *tool kits* – pour développer des projets), voire l'élaboration de *packagings* ou de messages de communication.

c) Quels avantages et quels risques ?

Selon les défenseurs de cette approche, la co-innovation avec les clients débouche sur des produits mieux adaptés aux besoins du marché à un coût et dans des délais réduits[45]. Les avantages sont en effet multiples[46] : recueillir des suggestions particulièrement en phase avec le marché et renforcer l'acceptabilité commerciale de l'innovation, stimuler la créativité interne à l'entreprise, développer des liens plus étroits avec les clients, et rendre l'entreprise plus réactive et plus rapide.

Les managers rencontrent cependant également de nombreux freins dans la mise en œuvre de ces approches. Les consommateurs sont souvent perçus comme incompétents sur la catégorie de produits et peu créatifs. Les entreprises appréhendent le manque de confidentialité, craignent de décevoir leurs clients et redoutent le prix d'une telle approche. Elles peuvent avoir du mal à identifier le profil des consommateurs à mobiliser. La check-list ci-après indique quelques règles pour bien piloter ce type de démarche et en limiter les écueils.

Bien piloter les projets de co-innovation

Pour tirer le meilleur parti de la co-innovation, Emmanuelle Le Nagard et Fanny Reniou formulent sept recommandations à destination des entreprises.

1. S'appuyer sur une autosélection des consommateurs mobilisés en ligne, qui permet de s'assurer que ce sont les individus les plus pertinents et les plus impliqués qui participent, et prévoir un filtrage des idées par un vote des clients.
2. Insérer la démarche dans le processus d'innovation, en complémentarité avec celui-ci, pour que les équipes en charge du projet ne se sentent pas dépossédées, et nommer un chargé de co-innovation.
3. Imaginer une rétribution adaptée au profil des co-innovateurs, souvent davantage en termes de reconnaissance ou d'échanges réguliers avec l'entreprise qu'en termes monétaires.
4. Choisir le profil des clients en fonction de l'étape du processus dans laquelle on se situe : plutôt le grand public en phase de génération d'idées, plutôt des clients experts et impliqués en phase de développement.
5. Définir des indicateurs d'efficacité de la démarche et les rapporter aux moyens mis en œuvre.
6. Être transparent sur la propriété intellectuelle des idées et prévoyant sur la confidentialité.
7. Donner un cadre de réflexion pertinent au sein d'un brief bien travaillé.

Source : Emmanuelle Le Nagard et Fanny Reniou, « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 59-76.

4. Le processus de développement des nouveaux produits

En amont du développement de nouveaux produits, la direction générale doit définir les domaines d'activité et les couples produit/marché les plus porteurs. On peut alors se lancer dans les différentes étapes du processus, successivement évoquées ci-après.

4.1. L'émergence des idées

Tout produit commence par une idée. Lorsque celle-ci émane de l'identification d'attentes non satisfaites chez les clients ou d'une nouvelle tendance de consommation, on parle d'innovation *market-pull*, tirée par le marché. Lorsque c'est une découverte de la R&D ou l'émergence d'une nouvelle technologie qui donne lieu à l'idée, il s'agit de *technology-push*, poussée par la technologie.

a) Les employés

Les employés constituent une source essentielle pour développer de nouveaux produits et services et améliorer les processus de production. De nombreuses entreprises mettent en place des systèmes pour stimuler la remontée des idées et développer un esprit entrepreneurial en interne.

> **LinkedIn.** L'entreprise a lancé un incubateur interne qui permet à tout collaborateur de constituer une équipe et de présenter son projet devant les dirigeants. L'entreprise a aussi créé des « hackdays » : un vendredi par mois, les employés travaillent sur des projets créatifs[47].

La direction générale joue également un rôle majeur pour proposer des idées. Les idées peuvent venir de différentes sources, évoquées ci-dessous, mais leurs chances d'être traitées avec le soin et l'attention nécessaires dépendent de l'intérêt que lui accordera le management et de la mobilisation d'un champion interne qui portera le projet.

b) Les clients

Les besoins et désirs des clients constituent souvent un excellent point de départ pour la recherche d'idées[48] (voir zoom). Les méthodes d'enquête qualitative permettent d'identifier les sources d'insatisfaction vis-à-vis des produits existants et de repérer des pistes de développement. L'observation des clients en situation de consommation et l'ethnographie contribuent à identifier les insatisfactions inconscientes et les freins à l'usage. La co-création avec les clients, le *crowdsourcing* et la sollicitation des communautés de marque, évoquées dans les pages précédentes, sont également très riches.

On reproche toutefois souvent aux clients de ne pas proposer d'idées révolutionnaires. D'où la célèbre phrase d'Henry Ford : « Si j'avais demandé aux gens ce qu'ils souhaitent, ils auraient répondu “un cheval plus rapide” ». Il ne faut donc pas sur-privilégier l'écoute des suggestions des clients au détriment de l'analyse des avancées technologiques qui peuvent générer de véritables ruptures[49].

zOOm

Différentes manières de faire émerger des idées de ses clients

- *Observer comment les clients utilisent le produit*. Medtronic, un fabricant d'équipements médicaux, envoie régulièrement ses vendeurs et ses responsables d'études observer comment les chirurgiens utilisent ses produits et ceux de ses concurrents afin d'identifier d'éventuelles améliorations à apporter.
- *S'enquérir auprès des clients des problèmes posés par le produit*. C'est en identifiant que les consommateurs avaient du mal à ouvrir les sacs de chips et regrettaient qu'elles se cassent qu'ont été imaginées les Pringles, emballées dans un tube que les clients peuvent ouvrir et refermer sans casser les chips.
- *Demander aux clients de décrire le produit de leurs rêves*, même s'il semble impossible à réaliser. Un homme de 70 ans indiqua à Minolta qu'il rêvait d'un appareil photo qui embellisse et rajeunisse les personnes photographiées sans qu'on voie leurs rides ; l'entreprise a conçu un appareil à doubles lentilles dont l'une rend les images plus douces.
- *Créer un groupe consultatif de clients* pour commenter les idées de l'entreprise. Levi Strauss utilise des panels de jeunes pour discuter des habitudes, des valeurs et des engagements de la marque. Cisco utilise des forums de clients pour améliorer ses offres.
- *Utiliser le web pour recueillir des commentaires de clients*, à travers des sites spécialisés ou en consultant les blogs qui évoquent le produit. Procter & Gamble a développé un site pour recueillir les suggestions des consommateurs.
- *Créer une communauté de marque qui discute des produits*. Lego utilise ses adeptes, enfants ou adultes, pour tester ses concepts de nouveaux produits.
- *Inciter les clients à changer ou améliorer le produit*, à l'instar de Ducati qui encourage, sur son site web, les fans de la marque à indiquer comment ils ont amélioré les performances de leur moto.

Source : article non publié de Philip Kotler, « Drawing New Ideas from Customers », 2013.

c) Les concurrents et les distributeurs

L'entreprise peut avoir de bonnes idées en analysant les produits et les actions de ses concurrents. Elle peut demander aux clients ce qu'ils apprécient ou regrettent dans leurs produits. Elle peut également acheter ces produits et en faire l'analyse en vue de déceler des améliorations possibles.

Les représentants et les distributeurs, en contact étroit avec les clients mais aussi avec les offres concurrentes, constituent également une source féconde d'idées de nouveaux produits. Ils ont une expérience directe des besoins insatisfaits et des réclamations de la clientèle.

d) Les techniques de créativité

En complément de ces sources d'information, les entreprises cherchent souvent à stimuler l'émergence d'idées nouvelles à travers des techniques systématiques. La plus connue est le *brainstorming* (voir check-list). Mais il existe également d'autres méthodes de créativité, comme par exemple décortiquer les différentes composantes d'un objet et jouer sur les variantes de chacune d'elles, ou établir des parallèles entre différents univers[50].

De nombreux nouveaux produits reposent sur la combinaison de deux produits existant antérieurement. Ainsi, les cybercafés associent les services d'un café et d'une borne Internet, et les Kinder Surprise allient une friandise et un jouet.

Comment réussir une session de *brainstorming*

Une séance de *brainstorming* se tient dans le but de produire un grand nombre d'idées. Afin que la réunion ait un maximum d'efficacité, on recommande d'appliquer les règles suivantes :

1. L'objectif est la quantité d'idées émises. Plus d'idées émergent, plus on a de chances d'en trouver de bonnes.
2. Un facilitateur expérimenté doit être présent pour animer la session.
3. La critique est interdite. Tout commentaire négatif est remis à plus tard.
4. Il faut choisir le nombre adéquat de participants et privilégier la diversité des profils pour combiner des points de vue différents.
5. Les participants doivent se considérer comme des collaborateurs qui travaillent en vue d'un objectif commun.
6. Les règles doivent être énoncées au départ et suivies à la lettre. Il faut appliquer une structure prévue à l'avance et permettre une certaine flexibilité.
7. Les participants doivent avoir reçu une préparation et des matériaux préalables, afin d'être rapidement opérationnels dans l'exercice demandé.
8. Des sessions individuelles avant et après l'atelier de *brainstorming* peuvent être utiles : en amont, pour penser au sujet ; après-coup, pour analyser la manière dont la séance s'est passée.
9. Pendant la session, chaque participant est encouragé à contribuer et à penser librement. Il peut être utile de donner un peu de temps pour réfléchir individuellement à ce qui vient d'être dit.
10. On peut demander aux participants de réfléchir aux présupposés actuels sur le sujet et de les remettre en question ; intégrer des jeux de rôle associés aux situations traitées ; s'inspirer d'autres entreprises, même dans des secteurs différents.
11. Le *brainstorming* doit aboutir à un plan d'action et de mise en œuvre, pour que les idées aient une valeur opérationnelle.
12. L'effet d'un *brainstorming* peut aller au-delà de la génération d'idées. Il contribue à construire l'esprit d'équipe, à diffuser de l'information aux collaborateurs et à créer une dynamique.

Sources : Fortune, 23 août 2013 ; *Forbes*, 18 mars 2013 et 9 avril 2012 ; *Fast Company*, mai 2007 ; *BusinessWeek Inside Innovation*, septembre 2006 ; et Alex Osborne, *L'Imagination constructive*, Paris : Dunod, 1971.

4.2. Le filtrage des idées

Après avoir cherché à faire émerger le plus d'idées possibles, il s'agit maintenant de choisir celles qui vont être approfondies.

Au cours de cette étape, l'entreprise doit éviter deux types d'erreurs. Une *erreur d'adoption* se produit lorsqu'une entreprise décide de développer une mauvaise idée. Ce sont les erreurs que l'on mesure à travers les taux d'échec des nouveaux produits et sur lesquelles les entreprises se focalisent souvent. Mais il faut également tenir compte des *erreurs d'abandon*, commises lorsque l'entreprise élimine une bonne idée. Il est très facile de critiquer les idées nouvelles (voir figure 15.3). En outre, les erreurs d'abandon sont invisibles car on ne sait pas quel avenir aurait connu le produit s'il avait été développé. Elles ne sont identifiées que lorsqu'un concurrent a mené à bien une idée similaire et obtenu un succès commercial. Lorsqu'une entreprise commet beaucoup d'erreurs d'abandon, il est probable que ses critères de choix sont trop conservateurs.

Source illustration : © Alamy / Pictorial Press Ltd.

FRIENDS. La célèbre série télévisée a connu un succès ininterrompu entre 1994 et 2004. Elle a pourtant bien failli ne pas voir le jour. Selon un rapport interne de la chaîne NBC, le pilote de la série a été jugé « insuffisamment divertissant, intelligent et

FIGURE 15.3
Les forces contraires aux nouvelles idées

« On l'a déjà essayée. »

« Cela ne marchera pas ici. »

« Ce n'est pas le bon moment. »

« C'est impossible à réaliser. »

« Ce n'est notre manière habituelle de procéder. »

« On s'est toujours bien débrouillé sans. »

« Cela coûtera trop cher. »

« Discutons-en lors d'une prochaine réunion. »

Source : reproduit avec la permission de Jerold Panas, Young & Partners Inc.

original » et s'est vu attribuer la faible note de 41/100. Le rôle de Monica, incarné par l'actrice Courteney Cox, était le mieux noté par le public test, tandis que les personnages de Phoebe et Chandler étaient perçus comme marginaux. Ceux de Rachel, Ross et Joey avaient obtenu les scores les plus faibles. Les adultes de plus de 35 ans trouvaient notamment que les personnages étaient suffisants, superficiels et égocentriques[51].

La pertinence d'une idée s'évalue en général selon une série de critères. Répond-elle à un besoin ? Un tel produit offrirait-il quelque chose de plus que les produits existant déjà ? L'entreprise a-t-elle les compétences et les ressources nécessaires pour le développer ? Quelle serait la taille du marché potentiel ? Les concurrents sont-ils puissants ?

Bien sûr, à ce stade, les idées sont encore sommaires et l'on se contente d'une identification simpliste du produit possible, de sa cible, de ses concurrents, ainsi que d'une estimation grossière de la taille du marché, du prix, des délais de lancement, des coûts de production et du niveau de rentabilité.

On commence en général par établir une liste de critères d'évaluation et à évaluer leur degré d'importance puis, après avoir noté l'idée sur chaque critère, on établit une note pondérée permettant de comparer les idées entre elles. Le tableau 15.2 montre le type d'instrument utilisé.

Au fur et à mesure de l'avancement du projet, il faudra constamment réévaluer la probabilité globale de succès, en utilisant la formule suivante :

$$\text{Probabilité globale de succès} = \text{Probabilité de réussite technique de développement du produit} \times \text{Probabilité de lancement si l'on réussit techniquement} \times \text{Probabilité de succès commercial si le produit est lancé}$$

TABLEAU 15.2 Grille de notation pour des idées de nouveaux produits

Facteurs de succès du lancement du produit	(A) Poids relatif	(B) Score du produit*	Note (A × B)
Avantages offerts par le produit envisagé	0,40	0,8	0,32
Capacité à offrir un bon rapport qualité/coût de fabrication	0,30	0,6	0,18
Compétences marketing de l'entreprise sur un tel projet	0,20	0,7	0,14
Absence de concurrence intense	0,10	0,5	0,05
Total	1,00	2,6	0,69

* Échelle : 0 à 0,4 mauvais ; 0,41 à 0,75 moyen ; 0,76 à 1 bon. Seuil d'acceptation : 0,70.

4.3. Le concept

Les idées sélectionnées doivent être traduites en concepts de produit.

Un ***concept*** est une description de l'idée sous l'angle marketing en répondant aux questions suivantes : qui, quand, pourquoi et comment utilisera-t-on le produit ? Le « pourquoi » permet de réfléchir en termes de bénéfices clients. Le « quand » et le « comment » incitent à penser l'innovation en termes d'usage, d'expérience et de situation de consommation.

a) L'élaboration du concept

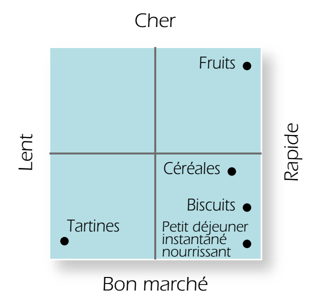
Supposons qu'une société ait l'idée de fabriquer une poudre que les consommateurs pourraient mélanger à du lait afin d'augmenter son pouvoir nutritif et d'en rehausser le goût. Cette idée soulève plusieurs questions. D'abord, qui va consommer le produit ? Les nouveau-nés, les enfants, les adolescents, les adultes, les personnes âgées, plusieurs de ces catégories ? Ensuite, pourquoi ? Pour le goût, le pouvoir nutritif, le rafraîchissement, l'énergie ? Enfin, quand et comment prendra-t-on cette boisson ? Au petit déjeuner, dans la matinée, au déjeuner, au goûter, au dîner, tard dans la soirée ? Seul ou à plusieurs ? Chez soi ou hors domicile ?

En répondant à ces questions, on peut identifier plusieurs concepts très différents, par exemple : 1) une boisson instantanée réellement nourrissante destinée aux adultes cherchant une manière rapide de s'alimenter au petit déjeuner, 2) un rafraîchissement pour le goûter des enfants, 3) un reconstituant pour personnes âgées, à prendre le soir avant de se coucher.

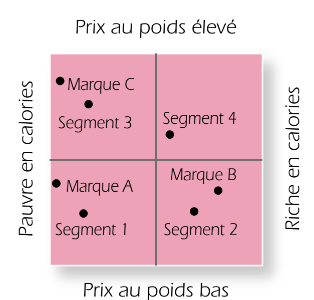
Chacun de ces concepts définit la catégorie dans laquelle le nouveau produit s'inscrira. Par exemple, une boisson nourrissante pour le petit déjeuner entre en concurrence avec les céréales, les biscuits de petit déjeuner, les tartines, les fruits ; une boisson rafraîchissante pour le goûter implique une concurrence avec les sodas et les jus de fruits. C'est le concept qui définit la concurrence.

Analysons le premier concept. Il convient d'étudier comment le produit envisagé serait perçu face à ses concurrents. Pour ce faire, on construit un *mapping* des perceptions des consommateurs face aux produits de la catégorie. De tels mappings indiquent les concurrents directs du projet, ainsi que les espaces disponibles correspondant aux besoins non remplis.

Ainsi, la figure 15.4-A révèle la position qu'occuperait le premier concept par rapport aux autres produits de petit déjeuner, sur les deux dimensions du prix et de la rapidité de préparation. La boisson instantanée se situe dans le quadrant correspondant à un prix bas et une préparation rapide. Les biscuits de petit déjeuner sont peut-être son plus proche concurrent, de même que les céréales ; les tartines et les fruits sont des concurrents plus



A. Espace de positionnement des produits (marché du petit déjeuner)



B. Espace de positionnement des marques (marché du petit déjeuner instantané)

FIGURE 15.4 Positionnement des produits et des marques

éloignés. Cela devra être gardé en mémoire tout au long du développement du produit, en particulier lors de l'élaboration de la stratégie de communication.

L'entreprise doit ensuite réfléchir à son positionnement possible en considérant l'*espace de positionnement des marques* tel qu'il est perçu par le marché. Supposons que les entreprises A, B et C aient déjà introduit des concepts comparables, positionnés comme sur la figure 15.4-B. L'entreprise doit décider du prix et de la teneur en calories de son nouveau produit, en supposant qu'il s'agisse des deux principales caractéristiques recherchées par les consommateurs. Une solution consiste à positionner la marque dans le quadrant encore vierge du marché (prix élevé, beaucoup de calories). Si l'on choisit un positionnement proche d'une des marques existantes, il faut s'assurer que l'on dispose d'avantages distinctifs par rapport à elle.

b) Le test du concept

La phase de test consiste à présenter le concept à des consommateurs de la cible pour analyser leurs réactions. Elle peut avoir différents objectifs : approfondir les concepts envisagés pour identifier les plus porteurs, évaluer un concept relativement abouti pour déterminer s'il faut poursuivre le projet, ou établir une première prévision du marché potentiel. Selon les objectifs poursuivis, on privilégiera des méthodes différentes[52]. Le premier objectif conduit à privilégier une méthode qualitative, en général par réunions de groupe, tandis qu'un objectif d'évaluation ou de chiffrage incite à privilégier un test quantitatif reposant sur un large échantillon.

Dans tous les cas, les concepts peuvent être présentés sous forme verbale ou visuelle (dessin, maquette, représentation digitale). Puis on pose aux consommateurs les questions suivantes :

1. Le produit est-il facile à comprendre ? (*clarté du concept*)
2. Est-il différent des produits existants ? (*originalité perçue*)
3. Ses avantages sont-ils crédibles ? (*crédibilité perçue*)
4. Le produit résout-il un problème pour vous ? (*utilité*)
5. Le prix proposé est-il acceptable ? Ou bien, à quel prix, selon vous, ce produit devrait-il être vendu ? (*valeur perçue*)
6. Quelles caractéristiques imaginez-vous pour un tel produit ? (*associations mentales avec le concept*)
7. Quels sont les principaux freins et motivations à l'achat et à l'utilisation du produit ? (*freins et motivations*)
8. Qui consommerait ce produit et dans quelles circonstances ? (*cible perçue, conditions d'utilisation, fréquence d'achat*)
9. Quels problèmes d'utilisation envisagez-vous ? Quels changements vous paraîtraient judicieux ? (*pistes d'amélioration du concept*)
10. Globalement, ce produit semble-t-il plus intéressant que les produits utilisés habituellement ? (*intérêt éprouvé*)

Les questions 1 à 4 et 6 à 9 sont privilégiées dans les tests qualitatifs visant à approfondir et améliorer le concept. Les questions 1 à 5 et 10 sont privilégiées dans les tests quantitatifs. On associe alors au test une mesure d'*intention d'achat*. De nombreuses entreprises ont

élaboré des normes qui leur permettent, en fonction des expériences passées, d'interpréter les réponses. Ainsi, une grande société de produits alimentaires élimine tout concept dont le score d'« intentions certaines » est inférieur à 50 %. Une autre utilise le même seuil mais en agrégeant les réponses indiquant un achat certain et un achat probable.

Une fois les préférences mesurées, certaines approches comme l'analyse conjointe permettent d'examiner les arbitrages à faire à propos des différentes composantes du concept (voir zoom).

4.4. L'élaboration de la stratégie marketing

Une fois le concept validé, le responsable de projet doit définir la stratégie marketing la plus appropriée, qui sera affinée et précisée tout au long des étapes suivantes. Cette étape comprend trois composantes. On spécifie d'abord la cible (profil, taille) et le positionnement, qui découlent directement du concept, ainsi que les objectifs de ventes en volume et chiffre d'affaires, de part de marché et de rentabilité pour les deux ou trois premières années. Ensuite, on précise le marketing-mix et le budget marketing de la première année. Enfin, on prévoit l'évolution des objectifs, des budgets et de la stratégie marketing au cours des années suivantes.

4.5. L'analyse économique

Il faut alors étudier l'attrait commercial et financier de l'opération. L'analyse économique vise à prévoir les ventes, les coûts et les bénéfices futurs de la nouvelle offre, et à déterminer si ces chiffres sont conformes aux objectifs de l'entreprise. Le cas échéant, l'entreprise poursuivra la mise au point du produit ; autrement, il sera abandonné.

a) La prévision des ventes

La prévision des ventes d'un nouveau produit est difficile. Elle s'appuie sur l'analyse des ventes de produits analogues et sur les enquêtes réalisées auprès des clients, des vendeurs et des experts évoquées dans le chapitre 3.

La prévision doit tenir compte des premiers achats et des réachats. Les méthodes utilisées diffèrent selon qu'il s'agit d'un produit acheté une seule fois, à renouvellement occasionnel ou à achat fréquent.

La figure 15.7-A illustre la courbe des ventes souvent observée pour des produits qui ne s'achètent qu'une fois : elles augmentent au début, puis diminuent progressivement, jusqu'à ce que le marché soit saturé.

Les produits que l'on renouvelle de temps en temps, comme les téléphones mobiles, l'automobile, l'électroménager, le matériel industriel et de nombreux autres biens durables, posent un problème différent. Les cycles de remplacement sont dictés soit par l'usure physique du produit, soit par son obsolescence perçue, due à des changements de technologie, de mode ou de goût. Pour prévoir les ventes de cette catégorie de produits, il faut procéder à une estimation distincte des ventes de premier équipement et des ventes de remplacement (voir figure 15.7-B).

Enfin, les articles d'achat fréquent, tels que les produits alimentaires, les détergents ou les stylos, voient leurs ventes évoluer selon la courbe représentée à la figure 15.7-C. Le nombre de personnes qui achètent le produit pour la première fois commence par augmenter, puis

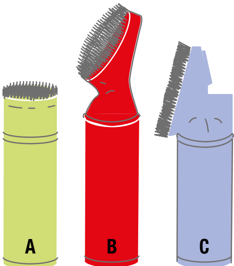
zOOm L'analyse conjointe

L'analyse conjointe permet de mesurer le poids de chaque attribut d'un bien ou d'un service dans son évaluation globale par les clients. On établit une liste de produits en combinant les différents attributs de manière variable. Puis on demande aux répondants de classer les produits par ordre de préférence. La méthode permet alors de calculer l'importance accordée à chaque attribut. On peut ensuite identifier l'offre la plus attrayante et anticiper sa part de marché et sa rentabilité futures.

Dans un exemple classique, Green et Wind ont utilisé cette approche pour le développement d'une brosse susceptible d'enlever les taches sur les tapis et la moquette. Imaginons que le responsable de projet du nouveau produit envisage cinq composantes dans la conception d'un tel produit :

- sa forme avec trois options représentées à la figure 15.5 ;
- la marque avec trois options : Tacta (une nouvelle marque), K2R ou Mr Propre ;
- trois prix (0,99 € ; 1,19 € et 1,39 €) ;
- la présence éventuelle d'un autocollant « recommandé par Saint Maclou » (oui/non) ;
- la présence éventuelle d'une garantie « satisfait ou remboursé » (oui/non).

FIGURE 15.5 Les trois formes envisagées (exemple fictif)



À partir de ces différentes possibilités, le directeur marketing pourrait imaginer 108 concepts différents (3 × 3 × 3 × 2 × 2). On va interroger l'échantillon de consommateurs sur quelques-uns seulement, dix par exemple, en leur demandant de les classer par ordre de préférence.

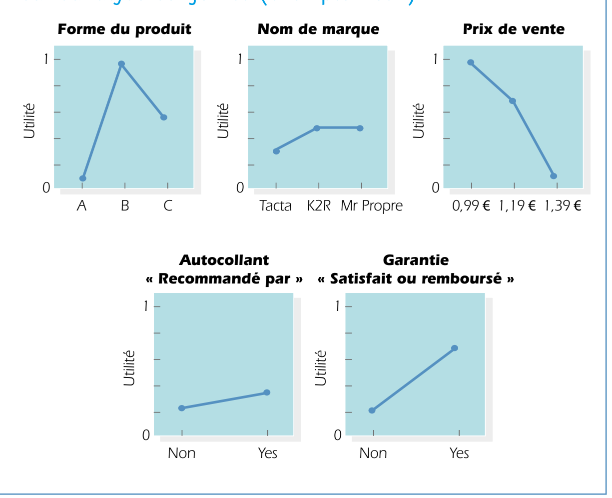
L'analyse conjointe déduira de ces classements les « utilités » sous-jacentes qui expriment la valeur attachée à chaque modalité de chaque attribut (voir figure 15.6 pour un résultat fictif appliqué à notre exemple). L'utilité se situe entre 0 et 1 ; plus elle est élevée, plus la préférence des consommateurs pour le niveau de cet attribut est élevée. Ainsi, pour la forme, B est préféré, devant C puis A. L'utilité varie inversement au prix, ce qui est logique. La garantie génère une forte préférence, tandis que l'autocollant de recommandation a peu d'impact.

On peut alors identifier l'importance relative de chaque attribut pour un client donné. Si l'on interroge un large échantillon, on peut également anticiper la part de préférence probable pour chaque offre composée d'une combinaison d'attributs donnée et prévoir un niveau de part de marché en fonction des produits concurrents disponibles.

L'analyse conjointe est beaucoup utilisée en marketing, car la mesure d'une préférence globale est plus proche des conditions d'évaluation réelle des produits qu'une interrogation directe des consommateurs sur l'importance qu'ils accordent à chaque attribut. Des perfectionnements ont été développés depuis quelques années comme les méthodes conjointes hybrides.

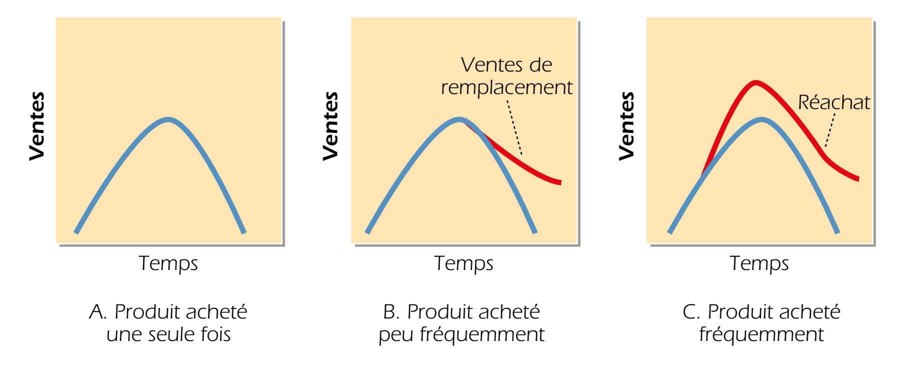
Sources : exemple fictif inspiré de Paul Green et Yoram Wind, « New Ways to Measure Consumers' Judgments », *Harvard Business Review*, juillet-août 1975, p. 107-17. Sur l'analyse conjointe, voir Olivier Toubia, Theodoros Evgeniou et John Hauser, « Optimization-Based and Machine-Learning Methods for Conjoint Analysis: Estimation and Question Design », A. Gustafsson, A. Herrmann et F. Huber, eds., *Conjoint Measurement: Methods and Applications*, 4e éd., New York : Springer, 2008, p. 231-57. Pour une analyse des mérites respectifs de l'analyse conjointe classique et hybride, voir Lars Meyer-Waarden et Helen Zeitoun, « Une comparaison empirique de la validité prédictive de la méthode de composition, de l'analyse conjointe hybride et de l'analyse conjointe hybride », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 3, 2005, p. 39-58.

FIGURE 15.6 Les fonctions d'utilité basées sur l'analyse conjointe (exemple fictif)



diminue à mesure que tous les clients potentiels ont essayé le produit. Les réachats interviennent rapidement, dans la mesure où le produit donne satisfaction. La courbe des ventes finit par se stabiliser au niveau des achats de remplacement.

FIGURE 15.7 L'évolution des ventes au cours du cycle de vie de trois types de produits



b) L'estimation des coûts et des bénéfices

Les coûts sont évalués par les services en charge de la R&D, de la production, du marketing et du contrôle de gestion. Le tableau 15.3 présente un exemple de compte d'exploitation prévisionnel à cinq ans.

TABLEAU 15.3 Le compte d'exploitation prévisionnel à cinq ans (en K€)

	Année 0	1	2	3	4	5
1. Chiffre d'affaires	0	1 980	2 660	3 204	3 570	3 740
2. Coût de fabrication	0	653	798	897	964	1 010
3. Marge brute	0	1 327	1 862	2 307	2 606	2 730
4. Coûts de développement (investissement)	– 450	0	0	0	0	0
5. Dépenses marketing	0	1 350	1 566	1 754	1 754	1 754
6. Frais généraux	0	198	266	320	350	374
7. Contribution brute	– 450	– 221	30	233	502	602
8. Contribution supplémentaire	0	0	0	0	0	0
9. Contribution nette	– 450	– 221	30	233	502	602
10. Contribution actualisée (10 %)	– 450	– 201	25	175	343	374
11. Cash-flow actualisé cumulé	– 450	– 651	– 626	– 451	– 108	266

La première ligne indique le chiffre d'affaires prévisionnel, calculé en fonction des volumes de ventes espérés et du prix de vente fixé. Ces chiffres tiennent compte des hypothèses établies sur le taux de croissance du marché et sur l'évolution de la part de marché détenue par l'entreprise. La deuxième ligne fait apparaître le coût de fabrication des produits vendus. La marge brute est la différence entre les deux.

On enregistre ensuite les *coûts de développement*, liés aux *études de marché* réalisées en amont et aux *investissements* dans les lignes de production. Quant aux *dépenses marketing*, elles comprennent notamment les dépenses de communication, les promotions et les frais de vente et d'administration commerciale. On spécifie alors les *frais généraux* affectés au nouveau produit. Ces éléments permettent de calculer la *contribution brute*, à savoir la différence entre la marge brute et les trois postes de coût précédents. On constate souvent une perte au cours des premières années de lancement, liée aux nombreuses dépenses consenties pour développer et lancer le produit.

La *contribution supplémentaire* mentionne tout complément de revenu ou de coût occasionné par le lancement. Si le nouveau produit pénalise les ventes de produits existants, il faudra déduire de la contribution une estimation de la *cannibalisation* engendrée[53]. On calcule alors la *contribution nette*, puis la *contribution actualisée en* tenant compte d'un taux d'actualisation (ici 10 %). La dernière ligne indique le *cash-flow actualisé cumulé* qui n'est autre que l'accumulation des contributions observées à la ligne précédente.

La direction générale prendra en considération ces différents éléments pour décider de l'avenir du projet du nouveau produit :

- L'*investissement maximal*, qui correspond à la valeur négative la plus élevée de la période (ici 651 k€) ;
- L'*année d'atteinte du pay-back*, c'est-à-dire la période nécessaire à la récupération de l'investissement (ici 4 ans et 4 mois) ;
- Le *point mort :* la quantité qui doit être vendue à un prix donné pour couvrir les frais fixes. Plus le point mort est élevé (proportionnellement au marché potentiel), plus le lancement est risqué.

4.6. L'élaboration du produit

Les concepts de produit qui ont franchi le stade de l'analyse économique sont transmis au département de recherche et développement qui va élaborer un *prototype*. Cette étape est importante pour au moins trois raisons. D'abord, c'est le premier pas vers une concrétisation du produit. Jusqu'à présent, il n'y avait qu'une idée, peut-être un dessin ou une maquette. Ensuite, cette étape exige un investissement substantiel, bien supérieur à ceux réalisés au cours des étapes précédentes. Enfin, c'est au cours de cette étape que l'on saura si l'idée peut être traduite en un produit réalisable techniquement et commercialement.

> **Sodebo.** Lorsque la marque a voulu entrer sur le marché des pizzas individuelles, elle a choisi de lancer des petites pizzas rondes. Or, lors du processus de fabrication, un problème mécanique a empêché la pâte de bien s'étaler et la pizza est sortie ovale. Bien que cette forme ne corresponde pas au projet initial, la direction a poussé sa commercialisation. La marque est devenue leader du secteur des pizzas individuelles et détenait plus de 52 % de part de marché en 2013[54].

Source illustration : L'Ovale Sodebo chèvre lardons. © Studio Leroy – L. Grivet.

a) La réalisation des prototypes

La première tâche consiste à réaliser un prototype qui réunit les attributs spécifiés dans le concept, fonctionne de façon satisfaisante

dans des conditions normales d'utilisation, et respecte les impératifs de coût et de délai de fabrication. Outre les caractéristiques fonctionnelles du produit, élaborer un prototype exige de définir son aspect, qui influencera sa perception par les clients. La couleur et la forme déterminent les caractéristiques que les clients lui attribueront.

Les décisions afférentes doivent être prises à travers une collaboration étroite entre la R&D et le marketing.

Autrefois, la mise au point d'un prototype pouvait prendre plusieurs mois ou même plusieurs années dans le cas de produits complexes. Aujourd'hui, le prototypage se fait d'abord de manière numérique, ce qui permet d'accélérer considérablement le processus. De plus en plus d'entreprises utilisent également les imprimantes 3D pour transformer le plan numérique en véritable objet.

Boeing. Le 777 a été intégralement conçu de manière numérique. Les ingénieurs, les designers et plus de 500 fournisseurs ont travaillé sur un réseau extranet sans même dessiner un projet sur papier. On pouvait « entrer » dans l'avion représenté en 3D sur écran et ainsi étudier la difficulté d'accéder à certaines parties de l'appareil pour en assurer la maintenance. Cette procédure a permis d'identifier des erreurs de conception et de réduire le délai de conception et de prototypage de 60 à 90 %.

Source illustration : Boeing.

b) Les tests de produit

Une fois le prototype élaboré, il faut analyser ses qualités intrinsèques et son degré d'acceptation par le consommateur. Ces deux objectifs correspondent à des tests distincts.

Les tests techniques, appelés *alpha-tests* ou *tests fonctionnels*, visent à évaluer la performance intrinsèque du prototype et sont en général réalisés en laboratoire. Il s'agit de vérifier que le produit fonctionne normalement, dans de bonnes conditions de sécurité : un café soluble doit se dissoudre ; un logiciel doit fonctionner correctement ; un pneu doit adhérer à la route, etc.

Les *tests clients*, parfois appelés *bêta-tests*, consistent à faire essayer le produit par des personnes appartenant à la cible afin d'analyser comment elles le perçoivent à l'usage. Ils peuvent être effectués dans un lieu *ad hoc* (pour faire goûter un aliment par exemple) ou au domicile du consommateur (pour un jeu vidéo ou un shampooing). Deux approches peuvent être employées. Dans les *tests monadiques*, on leur fait essayer le produit seul. Dans les *tests comparatifs*, plusieurs produits (dont celui en cours de test) sont essayés successivement, puis on demande aux clients leurs préférences. La comparaison incite à aller plus loin dans l'analyse et la critique, mais elle est plus éloignée des conditions de consommation habituelles ; elle est en outre inadaptée aux produits très novateurs qui n'ont pas d'équivalent sur le marché[55].

Procter & Gamble. Pour mettre au point un rouge à lèvres longue tenue, Cover Girl, vendu aux États-Unis et au Canada, Procter & Gamble a invité 500 femmes à venir chaque matin dans son laboratoire pour appliquer du rouge à lèvres. Elles devaient ensuite noter l'ensemble de leurs activités de la journée puis revenaient huit heures plus tard afin de mesurer la quantité restante de rouge à lèvres. Grâce à ce test, Procter & Gamble a lancé ce produit accompagné d'un gloss hydratant que les femmes peuvent appliquer au-dessus de leur rouge à lèvres sans avoir à utiliser de miroir.

4.7. Les marchés-tests

Une fois toutes ces étapes accomplies, la plupart des entreprises commercialisent le nouveau produit. Certaines décident toutefois de procéder à un marché-test.

Un ***marché-test*** est un lancement, réel ou simulé, réalisé sur une zone et une période restreintes afin de comprendre comment le marché réagit au nouveau produit et ainsi de mieux prévoir ses ventes. Le lancement peut être réalisé dans des conditions expérimentales (marché-test simulé) ou dans des conditions réelles mais sur une zone limitée (marché-test fondé sur des panels ou lancement sur une zone limitée).

La décision d'entreprendre un marché-test dépend, d'une part, du montant de l'investissement et du risque correspondant au projet et, d'autre part, des contraintes de temps et de budget. Les produits qui représentent un engagement important méritent d'être testés afin d'éviter une coûteuse erreur de lancement. En revanche, lorsque l'entreprise a déjà réalisé plusieurs lancements dans la catégorie ou qu'il ne s'agit pas d'un produit stratégique pour elle, il est superflu de réaliser un marché-test. Il en est de même si elle ne dispose guère d'avance sur ses concurrents ou si la haute saison approche, car un marché-test retarderait le lancement. Starbucks, par exemple, préfère lancer des produits qui ne sont pas totalement au point pour être certain d'innover rapidement, quitte à les améliorer ensuite[56]. General Mills opte pour des lancements sur une partie du marché visé afin de prendre de court ses concurrents.

a) Les marchés-tests des produits de grande consommation

Dans la grande consommation, un marché-test cherche à estimer les taux d'*essai* et de *réachat* des consommateurs, ainsi que leur *fréquence* d'achat. On peut par exemple découvrir que de nombreux consommateurs essaient le produit mais ne le rachètent pas ; ou bien que la fréquence d'achat est faible (par exemple parce que les consommateurs associent le produit à des occasions particulières).

Il existe plusieurs types de marchés-tests, du moins cher au plus coûteux.

- *Les marchés-tests simulés* consistent à inviter 200 à 500 personnes à regarder une série de messages publicitaires dans lesquels on a inséré la campagne relative au nouveau produit. Dans la méthode monadique, on les interroge ensuite directement sur leur intention d'achat du produit concerné. Dans la méthode des marchés-tests simulés concurrentiels, on leur demande de faire un choix dans un magasin laboratoire, magasin conçu pour les tests et dans lequel on fait figurer le nouveau produit et ses principaux concurrents. On peut également demander aux personnes d'effectuer l'achat dans un magasin virtuel qui reconstitue, sur écran, l'environnement d'un magasin et ses rayons[57]. La méthode permet d'évaluer le taux d'achat en réponse à un *effort publicitaire*.

On confie ensuite le produit aux consommateurs de l'échantillon et on les recontacte quelques semaines plus tard par téléphone, en les interrogeant sur leur *intention de réachat* et en les invitant à décrire leurs attitudes, niveau de consommation et degré de satisfaction.

De nombreux systèmes de marchés-tests simulés sont commercialisés par des entreprises comme AC Nielsen Bases et Ipsos Novaction (test intitulé Designor)[58]. La méthode des marchés-tests simulés présente le double avantage de la rapidité et de la confidentialité. Elle exige un délai de 6 à 8 semaines et donne de bonnes prévisions, avec un taux d'erreur inférieur à 9 % . Ce système permet également de tester différentes variantes dans le plan de lancement. Il peut estimer quelle serait la notoriété du nouveau produit pour différents

montants de budget publicitaire, évaluer l'élasticité de l'essai et du réachat au prix, et inclure un diagnostic du marketing-mix.

- *Les marchés-tests fondés sur des panels.* Ce type de marché-test consiste à lancer réellement le produit dans certaines villes-tests représentatives de la population nationale en appliquant le plan de lancement prévu (publicité, promotions, prix de vente). On observe les ventes réalisées. On peut compléter ces données par des enquêtes consommateurs qui permettent de sonder les attitudes, le comportement de consommation et le degré de satisfaction des clients. Le recours à plusieurs villes permet de tester deux ou trois variantes du plan de lancement, en changeant par exemple le rayon d'implantation du nouveau produit, les opérations promotionnelles de lancement ou le prix de vente. Un tel test dure en général 3 à 12 mois[59].

BehaviorScan. Le dispositif de MarketingScan repose sur la mise en œuvre d'opérations marketing dans une ou plusieurs villes-tests. En France, le dispositif concerne quatre villes (Angers, Brive-La Gaillarde, Le Mans et Poitiers), où l'on suit les achats réalisés dans les 41 hyper- et supermarchés locaux. Le système est adossé à un panel de 15 000 consommateurs scannés en caisse ou de 270 000 porteurs de cartes de fidélité, et permet d'analyser le profil des clients du produit en test et d'analyser comment leurs achats évoluent dans le temps. Le dispositif permet d'évaluer des opérations marketing comme des tests de potentiel d'innovation produit, de changement de *pack*, d'implantation *merchandising*, de changement de prix ou d'opération promotionnelle. On peut faire varier le niveau de dépenses publicitaires ou les campagnes entre plusieurs villes et comparer les ventes obtenues[60].

Les marchés-tests fondés sur des panels présentent le grand avantage d'être réalisés dans des conditions réelles d'achat et de réachat. Ils permettent de mesurer l'impact de toutes les composantes du plan de lancement de manière à optimiser l'allocation des ressources entre les différentes composantes du marketing-mix. En outre, ils identifient précisément le profil des acheteurs, les phénomènes de transfert d'achat d'une marque à l'autre (et ce, sur plusieurs réachats) ainsi que les phénomènes de cannibalisation. Cependant, cette approche présente l'inconvénient d'être longue et coûteuse, et d'informer la concurrence sur le projet de nouveau produit puisque les zones où ont lieu les marchés-tests sont bien connues de tous les fabricants de produits de grande consommation.

- *Le lancement sur une zone limitée.* Il s'agit ici de lancer à échelle réduite un produit qui doit ensuite être commercialisé sur une zone élargie. En fait, cette méthode s'apparente à une répétition générale. Par exemple, Danone a d'abord lancé Actimel en Belgique avant d'élargir le lancement à d'autres pays européens. Gucci aime bien tester ses nouveautés en Chine car la marque considère que les clients locaux préfigurent le marché du luxe de demain[61]. L'Oréal, Philips et Nikon optent souvent pour la Corée du Sud, où les clients sont jugés exigeants mais justes et où les bonnes infrastructures marketing garantissent une comparabilité des résultats avec d'autres zones du monde[62]. Combien de temps le test doit-il durer ? C'est extrêmement variable, de quelques mois à un an et demi. En pratique, la décision dépend de la période moyenne de réachat du produit et de la crainte que la concurrence introduise rapidement un produit similaire.

Quelle décision prendre à l'issue d'un marché-test ? Si les valeurs observées pour les taux d'essai et de réachat à la fois sont élevées, on sera amené à de lancer le produit. Si le taux

d'essai est élevé, mais non le taux de réachat, c'est que les clients ne sont pas satisfaits du produit; ce dernier doit par conséquent être modifié. Si le taux d'essai est faible mais le taux de réachat élevé, le produit est satisfaisant, mais pas suffisamment essayé. Il faut alors changer le plan de lancement, peut-être en consentant un effort accru de publicité et de promotion. Enfin, si les deux taux sont faibles, le produit semble voué à l'échec. Mais les dirigeants d'entreprise ont quelquefois du mal à renoncer à des produits qui ont demandé autant d'efforts et persistent parfois à les lancer malgré les mauvais résultats des marchés-tests[63].

b) Les marchés-tests en univers B2B

Dans les activités B2B, lorsque les résultats des tests techniques sont satisfaisants, la plupart des entreprises s'empressent de commercialiser le produit. Cependant, sous l'influence conjuguée d'une durée de vie raccourcie des produits et d'un souci croissant de rentabilité, de plus en plus de firmes éprouvent le besoin de tester les réactions du marché en amont.

Elles s'appuient en général sur des *bêta-tests sur site*, qui consistent à faire essayer le produit quelque temps par un petit nombre de clients dans leurs propres locaux. Les techniciens du constructeur viennent observer la façon dont le client utilise le produit afin de détecter tout problème et d'anticiper le besoin de formation ou de service nécessaire pour accompagner la vente. À l'issue du test, le client est invité à exprimer ses réactions et notamment la valeur générée par le produit. Il faut toutefois interpréter les résultats obtenus avec prudence du fait du nombre réduit de testeurs et de leur caractère peu représentatif du marché cible. Il existe également un risque que des clients peu satisfaits par le nouveau produit en parlent autour d'eux.

Par ailleurs, les *salons professionnels* sont souvent l'occasion pour un fabricant de mesurer le degré d'intérêt suscité par une innovation, l'accueil réservé à ses différentes caractéristiques et le taux de commande ou d'intention de commande qui en résulte. L'inconvénient est, évidemment, que le produit peut être facilement observé par la concurrence.

Une innovation peut également être testée dans le *hall d'exposition des agents ou des distributeurs*. Cette méthode présente l'avantage de tester le produit dans ses conditions naturelles de vente, mais peut susciter des commandes en trop grand nombre pour être satisfaites ou bien en provenance de clients peu représentatifs du marché.

Enfin, le *lancement réel sur une zone limitée* est utilisé par certains industriels. Ils fabriquent le produit en quantité limitée et la force de vente le commercialise dans un petit nombre de régions dans lesquelles on réalise un effort promotionnel (catalogue, mailing, etc.).

5. Le lancement

Une décision de lancement entraîne des dépenses bien supérieures à celles de toutes les étapes précédentes[64] : il faut construire les capacités de production suffisantes pour répondre à la demande et effectuer les dépenses marketing nécessaires au lancement. Trop souvent, les entreprises sont tellement concentrées sur le développement qu'elles négligent de consacrer suffisamment de temps à l'élaboration du bon plan de lancement[65]. Il faut pourtant investir suffisamment pour faire connaître le produit, donner envie de l'acheter et le faire distribuer assez largement[66]. Pour des produits alimentaires, les coûts marketing peuvent représenter 57 % du chiffre d'affaires de la première année.

Danio. Partant du constat que 65 % des Français mangent un encas dans la journée et afin de contrer une tendance à la baisse des achats de produits laitiers, Danone a lancé Danio en 2014. Ce nouveau produit laitier hyperprotéiné et faible en matières grasses à la texture consistante unique, vise les 25-49 ans et bénéficie d'un positionnement premium (0,95 € pour un pot de 150 g). Pour son lancement, Danone a opté pour une double implantation en magasin – au rayon ultrafrais et au rayon snacking – tout en étant présent sur le circuit du hors domicile. Un plan de communication plurimédia et digital a été mis en place, associé à des campagnes d'échantillonnage et de dégustation en grandes surfaces et dans les zones à forte concentration de bureaux. Danio a été en rupture de stock dans certains magasins lors de son lancement, ce qui a poussé Danone Produits Frais France à réajuster ses capacités de production. Considéré comme l'un des deux meilleurs produits alimentaires de l'année 2014, Danio était présent, un an après son lancement, dans 22 % des foyers, avec un taux de réachat de 52 %[67].

Source illustration : © Danone.

5.1. Quand ?

La première décision concerne la date du lancement. Si le nouveau produit remplace un produit existant, il peut être judicieux d'attendre que les stocks s'épuisent. Si la demande est saisonnière, il est souvent opportun de le commercialiser avant la haute saison. Si l'on envisage des améliorations, il est parfois préférable d'attendre un peu pour lancer un produit optimal.

En même temps, la date d'entrée sur un marché doit tenir compte des projets de la concurrence. Supposons qu'une entreprise soit sur le point de lancer un nouveau produit et qu'elle apprenne que son principal concurrent est dans une situation similaire. Trois solutions sont envisageables :

- *Lancer immédiatement.* On bénéficie alors des avantages du pionnier évoqués dans le chapitre 12, notamment d'un effet de préemption de la distribution et d'une image d'innovateur. Mais le produit doit être irréprochable.
- *Lancer en même temps que le concurrent.* Pour les innovations majeures, un lancement simultané de deux produits concurrents crédibilise l'innovation tout en attirant l'attention du marché[68].
- *Lancer plus tard.* On laisse l'initiative à l'adversaire. Ce sera à lui d'éduquer le marché et de prendre le risque d'un rejet. On pourra mieux calibrer les volumes à produire une fois connus ses volumes de ventes. On peut aussi avoir laissé passer une occasion qui ne se reproduira jamais.

Notons enfin que l'on peut annoncer le produit sans le lancer immédiatement : on dissocie alors le moment d'annonce du produit de sa commercialisation effective, à travers une stratégie de *préannonce*[69]. Cette stratégie permet de préempter le marché, de préparer les clients et de gêner les concurrents.

> **FREE MOBILE.** Free a annoncé en 2009 sa volonté de s'implanter sur le marché français de la téléphonie mobile avec l'ambition de diviser par deux les tarifs des concurrents. Mais ce lancement n'a eu lieu que trois ans plus tard, en janvier 2012. Aucune précision n'avait été communiquée avant cette date sur le détail de l'offre ou la date de sa commercialisation. Le lancement a été réussi avec une part de marché de 14 %, près de dix millions de clients et un chiffre d'affaires de 1,1 milliard d'euros[70].

5.2. Où ?

Il faut décider à quelle échelle géographique on lance le produit. La taille de l'entreprise et l'étendue de ses moyens financiers jouent ici un rôle essentiel. Les PME commencent souvent par une région, puis élargissent leur champ d'activité. Les grandes entreprises procèdent à des lancements sur un pays ou un continent, puis en investissent d'autres en modifiant éventuellement leur produit. La mise en œuvre de lancements internationaux pose de nombreuses difficultés au point qu'un lancement séquentiel paraît souvent préférable[71]. Le choix de la zone de départ se fait à partir de plusieurs critères : la taille du potentiel, l'image de marque locale, le coût de distribution, la concurrence et l'interpénétration des marchés. Cependant, l'essor du web a quelque peu gommé les frontières et les sites Internet visent souvent une audience internationale.

5.3. Auprès de qui ?

Normalement, les étapes précédentes ont permis d'identifier la cible du nouveau produit. Si celui-ci est une innovation de rupture, la cible appartient à la catégorie des innovateurs, est fortement utilisatrice de la catégorie de produit et intègre des leaders d'opinion, trois caractéristiques qui favoriseront l'adoption rapide de l'innovation et accéléreront sa diffusion sur le marché.

5.4. Comment ?

Enfin, il faut planifier la séquence des événements prévus dans le lancement. Ce point est essentiel : cela n'aurait pas de sens de communiquer sur le produit avant qu'il ne soit présent en magasin, de même qu'une communication trop tardive ralentirait la demande et entraînerait des risques de déréférencement. La coordination des activités fait appel à des techniques élaborées de programmation, telles l'analyse du chemin critique décrivant les activités nécessaires au lancement, leur durée et leur articulation séquentielle ou simultanée[72]. On peut ainsi analyser l'impact de tout retard dans l'une des activités et trouver comment raccourcir les délais.

6. Le processus d'adoption et de diffusion des innovations

Le processus d'adoption est le mécanisme par lequel le client potentiel d'une innovation devient un acheteur régulier. La diffusion est un processus collectif et correspond au cumul des adoptions individuelles survenues au sein du marché. L'entreprise qui commercialise

une innovation doit comprendre ces deux processus de façon à favoriser la pénétration du marché. Comme l'indique Everett Rogers[73] :

Le ***processus d'adoption*** est un processus individuel : il s'agit du « schéma mental suivi par un individu depuis la première information qu'il reçoit à propos d'une innovation jusqu'au moment où il l'adopte définitivement ».

Le ***processus de diffusion*** est la propagation d'une idée nouvelle ou d'un nouveau produit depuis ses premiers adopteurs jusqu'à l'ensemble des personnes qui l'adopteront finalement.

Pour comprendre comment les consommateurs utilisent réellement les nouveaux produits, certains spécialistes analysent les processus de diffusion de l'usage, en complément aux modèles d'adoption[74].

6.1. Les étapes du processus d'adoption

De nombreux travaux ont montré que le client passe par une série de phases au cours du processus d'adoption d'une innovation. Rogers en a identifié cinq :

1. *Prise de conscience.* L'individu apprend l'existence de l'innovation.
2. *Intérêt.* Il cherche à recueillir davantage d'information.
3. *Évaluation.* Il pèse le pour et le contre.
4. *Essai.* Il essaie le nouveau produit afin de s'en faire une idée plus précise.
5. *Adoption.* Il décide d'utiliser complètement et régulièrement l'innovation.

L'intérêt d'un tel modèle est de sensibiliser l'entreprise à la façon dont un nouveau produit est accepté. Ainsi, un fabricant de téléviseurs LED 3D peut découvrir que certains foyers en restent au stade de l'intérêt sans aller jusqu'à l'essai, en raison de l'importance de l'investissement[75]. Si le fabricant en prend conscience, il peut mettre en place une campagne de location avec option d'achat. Si, de nombreux clients essaient puis renoncent, c'est qu'ils sont déçus par le produit.

Il faut noter que, en amont de ces étapes, au moment d'entamer le processus d'adoption, la valeur ressentie par le consommateur est seulement influencée par les bénéfices perçus de la nouveauté (image, avantages fonctionnels) et non par son prix ou par les coûts de changement que le produit exige[76]. En réalité, quand un achat possible est perçu comme lointain, le consommateur se préoccupe surtout des bénéfices du produit, alors que, pour un achat à court terme, il se soucie davantage des coûts d'apprentissage[77].

6.2. Les facteurs susceptibles d'influencer le processus d'adoption et de diffusion

Il est bien sûr difficile de généraliser, mais on connaît aujourd'hui quelques caractéristiques communes aux processus d'adoption et de diffusion des innovations.

a) Les différences individuelles dans la rapidité d'adoption

Les gens diffèrent dans leur rapidité d'adoption des innovations. Ainsi, certains aiment être à la dernière mode, tout comme d'autres adoptent les équipements informatiques les plus récents ou que certains médecins sont les premiers à prescrire de nouveaux médicaments[78]. D'autres n'adoptent les innovations que beaucoup plus tard.

On classe les consommateurs selon leur rapidité d'adoption des innovations en fonction d'une distribution normale (voir figure 15.8) : après un départ assez lent, de plus en plus de personnes adoptent l'innovation ; ce nombre atteint ensuite un maximum avant de diminuer progressivement, jusqu'à ce que les derniers « retardataires » se soient manifestés. On a pris l'habitude de découper cette distribution en zones correspondant aux différents groupes de consommateurs. On identifie cinq groupes, qui se caractérisent par des motivations et des freins différents, ainsi que par des traits de personnalité spécifiques[79].

FIGURE 15.8 Classification des consommateurs en fonction de leur rapidité d'adoption des innovations

Nombre de personnes adoptant l'innovation
2,5 % Innovateurs
13,5 % Adopteurs précoces
34 % Majorité précoce
34 % Majorité tardive
16 % Retardataires
$\bar{X} - 2\sigma$
$\bar{X} - \sigma$
$\bar{X}$
$\bar{X} + \sigma$
Temps nécessaire à l'adoption des innovations

Source : d'après Everett M. Rogers, Diffusion of Innovations, New York : The Free Press, 1983.

- Les *innovateurs* sont enthousiasmés par les nouvelles technologies, ils se distinguent par leur ouverture au changement, leur capacité d'abstraction, leur capacité à supporter le risque et l'incertitude, ainsi que leur ouverture internationale. Parce qu'ils aiment tenter de résoudre les difficultés posées par les innovations, ils acceptent volontiers de participer aux bêta-tests et d'identifier les faiblesses des prototypes.
- Les *adopteurs précoces* acceptent les nouvelles idées de bonne heure, mais avec plus de prudence que les précédents : ils recherchent les innovations susceptibles de leur offrir de vrais avantages. Jouissant d'un statut de leader d'opinion, ils sont moins sensibles au prix que les innovateurs et adoptent les innovations si on leur offre des solutions personnalisées et un bon niveau de service.
- La *majorité précoce* est composée de pragmatiques qui adoptent l'innovation si elle a fait ses preuves techniquement et commercialement. Elle aime les nouvelles idées, mais contient peu de meneurs.
- La *majorité tardive* rassemble des conservateurs averses au risque, sensibles au prix et timides face à la technologie. Elle n'adopte pas l'innovation tant que le poids de la majorité n'en a pas démontré l'intérêt.
- Les *retardataires*, sceptiques, sont attachés à la tradition ; ils n'adoptent l'innovation que lorsqu'ils ne peuvent faire autrement.

Chacune des catégories doit faire l'objet d'une politique marketing distincte si l'entreprise s'adresse à elle. Cela peut conduire à modifier le produit au cours de son processus de diffusion, et à adapter son prix, sa distribution et sa communication.

Bien souvent, les entreprises commencent par viser les innovateurs et les adopteurs précoces quand elles lancent une innovation de rupture ou un produit avant-guardiste.

> **NIKE.** Lorsque cette marque est entrée sur le marché du skate-board, elle s'est rendu compte que le caractère révolté, hostile aux grandes entreprises, de la cible pouvait constituer un obstacle à son développement. Pour conquérir les adolescents fans de skate-boards, Nike a choisi un réseau de distribution fondé exclusivement sur des petites boutiques indépendantes, une communication inexistante, sauf dans quelques revues spécialisées, et le parrainage régulier de personnes reconnues du domaine qui participent à la conception des produits[80].

Source illustration : Nike.

b) Le rôle de l'imitation dans la diffusion

L'imitation correspond à l'influence des déclarations et des comportements d'une personne sur l'attitude et les comportements d'une autre. Elle joue un rôle essentiel dans le processus de diffusion : plus on connaît de personnes ayant adopté une innovation, plus on a de chances de l'adopter soi-même. Le rôle de l'imitation est plus significatif pour les adopteurs tardifs que précoces, car ils sont plus sensibles aux comportements de leur entourage qu'à l'influence des médias.

L'importance de l'imitation explique qu'au-delà des catégories ci-dessus, il est important de s'adresser aux leaders d'opinion lorsque l'on souhaite stimuler la diffusion d'une innovation. Certains experts soulignent également la nécessité de s'adresser aux leaders de revenus – les consommateurs qui ont la plus forte valeur à vie – pour accélérer la rentabilisation de l'innovation[81].

c) L'influence des caractéristiques du produit

Par ailleurs, les caractéristiques mêmes de l'innovation affectent son rythme d'adoption. Cinq caractéristiques semblent avoir une influence déterminante :

- L'*avantage relatif* de l'innovation correspond à son degré de supériorité par rapport à ce qui la précédait. Plus cet avantage est grand, que ce soit en termes de coût, de performance ou de commodité d'emploi, plus l'innovation sera adoptée facilement.
- La *compatibilité* de l'innovation évalue dans quelle mesure elle est en harmonie avec le système de valeurs et l'expérience des individus concernés.
- La *complexité* de l'innovation détermine si elle est difficile à comprendre ou à utiliser. Les innovations plus complexes prennent plus de temps à être acceptées.
- La *possibilité d'essai* à petite échelle, telle que la possibilité de louer l'innovation ou de l'essayer chez des amis, contribue à accélérer son adoption.

- La *communicabilité* est la possibilité d'observer ou de décrire aux autres les résultats de l'adoption. Les innovations qui se prêtent à une meilleure démonstration ou description de leurs avantages connaissent en général une diffusion plus rapide.

D'autres caractéristiques peuvent affecter le rythme de diffusion, comme le coût d'acquisition, le coût de fonctionnement, le risque perçu, le degré d'innovation perçu, la crédibilité scientifique et l'approbation sociale. L'entreprise doit faire attention à ces dimensions au cours de l'élaboration de son nouveau produit et de son plan de lancement.

d) Le degré de réceptivité des acheteurs institutionnels à l'innovation

Tout comme les individus, les organisations peuvent être classées en fonction de leur capacité à essayer et adopter les nouvelles idées. Ainsi, un constructeur d'appareillage médical souhaitera identifier les hôpitaux les plus ouverts à l'innovation. Les caractéristiques des entreprises les plus réceptives à la nouveauté sont liées à leur environnement (dynamisme du marché local), à leurs propres caractéristiques (taille, résultats, esprit d'entreprise) et à leur personnel (niveau de formation, âge, ouverture vers l'extérieur). Une fois identifiés, de tels indicateurs peuvent être mis à profit pour sélectionner les meilleurs prospects.

Résumé

1. Il est aujourd'hui indispensable pour les entreprises de renouveler fréquemment leur offre. L'innovation s'appuie sur les évolutions de la technologie et des usages. Il existe une grande variété de situations selon le degré d'innovation.
2. L'élaboration d'une innovation n'est pas chose aisée. Les risques d'échec sont élevés. Il faut définir avec soin le budget dédié à l'innovation. Réussir le processus d'innovation suppose de mettre en place une culture interne et une organisation propices, de piloter le processus par étapes, de s'ouvrir aux acteurs externes et éventuellement de cocréer avec les clients.
3. Le processus de développement d'un nouveau produit comprend huit phases : recherche des idées, filtrage, développement et test du concept, choix de la stratégie marketing, analyse économique, élaboration du produit, marché-test et lancement.
4. Le processus d'adoption d'une innovation est le schéma mental suivi par un consommateur depuis la première information qu'il reçoit à propos d'une innovation jusqu'au moment où il l'adopte définitivement. Pour le favoriser et stimuler la diffusion d'un nouveau produit, les entreprises visent en priorité les innovateurs et les adopteurs précoces, avant d'adapter le produit et la politique marketing aux autres catégories de consommateurs.

Activités

Discutez

Les études de marché, utiles à l'innovation ?

Certains spécialistes de l'innovation considèrent que la proximité des clients, à travers la cocréation et les études de marché, est la seule manière de développer efficacement des nouveaux produits. D'autres, à l'inverse, soutiennent que les clients ne font pas de commentaires pertinents sur ce qu'ils ne connaissent pas et qu'ils ne constituent pas une source d'information utile sur les innovations de rupture. Qu'en pensez-vous ?

Appliquez

Pensez à un nouveau produit que vous avez acheté récemment. Analysez son degré d'innovation selon les critères présentés au début de ce chapitre. Décortiquez les étapes du processus d'adoption que vous avez suivies et les facteurs qui les ont influencées. Étudiez dans quelle mesure son succès est affecté par les cinq caractéristiques d'une innovation évoquées à la fin du chapitre (avantage relatif, compatibilité, complexité, possibilité d'essai, communicabilité).

Étude de cas

Google Glass

Google a été créée en 1998 par deux doctorants de l'université de Stanford, Larry Page et Sergey Brin. La mission de l'entreprise est d'« organiser l'information mondiale et de la rendre universellement accessible et utile ». Google repose sur un modèle d'usage gratuit. Près de 96 % de ses revenus proviennent de la publicité en ligne, rendant la création de nouveaux espaces publicitaires critique pour la croissance de l'entreprise.

Désormais leader mondial des moteurs de recherche, Google détient 85 % du marché mondial, loin devant Yahoo! (8 %) et Microsoft (3 %). L'objectif ultime de l'entreprise est d'atteindre le maximum de personnes sur le web, que ce soit sur ordinateur, tablette ou mobile. En effet, plus Google compte d'utilisateurs, plus l'entreprise peut vendre d'espace publicitaire.

L'entreprise lance régulièrement des innovations, se développant bien au-delà de son moteur de recherche initial : recherche sur Internet (Web Search, iGoogle, Google Chrome), mobile (Mobile, Maps for Mobile, Search for Mobile), média (Picasa, Google Play, YouTube), cartographie (Earth, Maps), bureautique (Docs, Gmail, Calendrier), médias sociaux (Google +, Blogger), recherche spécialisée (Finance, Scholar, Patents), etc. Pour chaque projet, l'enjeu est d'aider les utilisateurs à trouver l'information dont ils ont besoin de façon plus rapide, plus pertinente et plus facile, et de renouveler l'expérience de l'utilisateur en la personnalisant.

Source illustration : Alamy / epa european pressphoto agency b.v.

En 2012, l'entreprise a présenté une nouvelle innovation : les lunettes connectées. Les Google Glass ne sont pas à proprement parler des lunettes car elles n'ont pas de verres. Un écran au-dessus de l'œil droit affiche le menu, les e-mails, les photos, etc. La navigation s'effectue grâce à un pavé tactile qui permet de prendre des photos, de lire ses e-mails, d'enregistrer des vidéos et d'accéder à des applications comme Google Maps. Les Google Glass sont connectées au Bluetooth et au wi-fi, et bénéficient d'un système de reconnaissance vocale qui permet un guidage par la voix. Elles ont été conçues pour être connectées à l'ensemble des produits et services de la galaxie Google tels que le compte Google qui permet l'activation et la synchronisation des lunettes, ainsi que l'accès au réseau social Google + et aux notifications Gmail. Les vidéos sont conçues pour être publiées sur YouTube et les photos classées et échangées sur Picasa.

Au-delà de l'application grand public, Google cherche d'autres usages à la réalité augmentée, avec des offres dédiées aux entreprises. Ces lunettes pourraient en effet accroître l'efficacité dans le domaine des services et de la santé. Plusieurs tests sont en cours. La chaîne de fast-food KFC s'en sert par exemple pour former ses employés. Certains hôpitaux les utilisent pour assister les chirurgiens ou montrer les opérations de plus près aux étudiants en médecine. Récemment, la SNCF a expérimenté l'utilisation des Google Glass pour faciliter le contrôle et l'embarquement des passagers grâce à la vérification de leur réservation et à la communication de leurs numéros de siège.

Ces lunettes restent néanmoins à l'état de prototype. Malgré une tentative de commercialisation à 1 200 € en France, principalement à destination des innovateurs, Google a décidé d'arrêter cette première version. Les Google Glass nécessitent encore un travail important pour s'adresser à une cible grand public et convaincre au-delà de la communauté *high-tech*. Ivy Ross, une ancienne dirigeante de Calvin Klein, a récemment été embauchée pour leur donner une allure plus mode, plus discrète et moins futuriste. Malgré l'avenir prometteur de cette innovation, les Google Glass vont devoir également travailler à lever les inquiétudes relatives au respect de la vie privée, potentiellement malmenée par la reconnaissance faciale ou la possibilité d'être filmé ou photographié à son insu.

Sources : www.lefigaro.fr, 15 janvier 2015 ; www.lesechos.fr, 10 janvier 2014, 2 avril 2014 ; www.lemonde.fr, 20 mai 2013, 19 juillet 2014, 23 septembre 2013, 18 novembre 2014.

Questions

1. **Quels sont les aspects innovants des Google Glass ? Classez le produit selon les typologies d'innovations évoquées au début de ce chapitre.**
2. **Analysez dans quelle mesure la stratégie de lancement adoptée par Google correspond aux théories sur la diffusion des nouveaux produits.**
3. **Quelles sont les principales recommandations que vous formuleriez à l'attention de Google pour favoriser le succès commercial de ses Google Glass ?**

Chapitre 16

Choisir et mettre en œuvre une stratégie de prix

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment les consommateurs analysent-ils et évaluent-ils les prix ?
- Comment fixer le prix de vente d'un nouveau produit ou service ?
- Comment, ensuite, ajuster les prix en fonction des circonstances et des opportunités ?
- Quand prendre l'initiative de changer ses prix ?
- Comment réagir au changement de prix d'un concurrent ?

Le prix est une variable spécifique du marketing-mix, la seule à apporter un revenu alors que les autres constituent une source de dépenses. Le prix communique la valeur que l'entreprise souhaite conférer à sa marque et à ses produits. Bien conçu et de qualité, un produit peut donner lieu à un « prix premium » et générer une bonne rentabilité. Les nouvelles réalités économiques ont néanmoins conduit de nombreux consommateurs à réévaluer les prix qu'ils acceptent de payer, incitant les entreprises à revoir leurs stratégies de prix.

AMAGUIZ. L'assurance Amaguiz a un positionnement *low cost.* Distribuée uniquement sur Internet, cette marque du groupe Groupama propose des prix en moyenne de 25 % inférieurs à ceux des concurrents, assortis de garanties complètes et d'un service de qualité. Son innovation principale repose sur l'assurance automobile intitulée « *Pay as you drive* » qui permet de payer son assurance en fonction du nombre de kilomètres parcourus. Il suffit d'installer un « compteur de kilomètres » sur son véhicule, qui enregistre la distance parcourue chaque mois. L'assurance proposée démarre à 1 centime par kilomètre, avec un abonnement de 9,90 € par mois, auquel peuvent s'ajouter plus d'une dizaine d'options complémentaires telles que la garantie corporelle du conducteur ou la recherche du véhicule volé. Toutes les démarches s'effectuent en ligne, de la souscription à la déclaration d'accident et à la résiliation, possible à tout moment. En 2013, Amaguiz a réalisé 52 millions d'euros de chiffre d'affaires et signé 210 000 contrats[1].

Les décisions relatives au prix sont complexes et doivent tenir compte de multiples facteurs tels que l'entreprise, les clients, la concurrence et l'environnement marketing. Elles doivent également être en cohérence avec la stratégie marketing, les marchés ciblés et les positionnements choisis. Ce chapitre présente les concepts et les méthodes permettant de fixer les prix initiaux pour un produit ou un service, puis de les ajuster au cours du temps et des évolutions du marché[2].

1. Comprendre les enjeux associés au prix

Le prix ne se résume pas à un chiffre apposé sur une étiquette. Il peut prendre des formes variées et remplir plusieurs fonctions. Les loyers, les péages, les retenues et même les salaires composent le prix payé pour certains produits et services. Le prix est également constitué de plusieurs composants : pour l'achat d'une voiture neuve, le prix affiché est aménagé en fonction des rabais ; pour l'achat d'un billet d'avion, le prix peut être exprimé en nombre de « miles » liés au programme de fidélisation[3].

Autrefois, le prix résultait d'une négociation individuelle entre l'acheteur et le vendeur. Fixer un prix unique pour tous est une idée relativement récente, qui s'est généralisée avec le développement du commerce moderne à la fin du XIXe siècle.

Le prix joue un rôle de tout premier plan dans le comportement d'achat. C'est encore plus vrai en période de crise. Les consommateurs finaux, les acheteurs en entreprises et les discounters font pression sur les distributeurs pour qu'ils réduisent leurs prix. Ceux-ci se tournent alors vers les fournisseurs avec la même exigence. Au final, le risque est d'aboutir à des marchés caractérisés par des promotions et des réductions de prix permanentes où les clients ne savent plus quel est le prix adéquat pour un produit ou un service donné.

1.1. Fixer les prix dans un monde digital

La technologie a entraîné des évolutions profondes dans la manière dont acheteurs et vendeurs interagissent. En effet, Internet permet aux acheteurs de comparer les offres et aux vendeurs de pratiquer aisément la discrimination tarifaire.

Les acheteurs peuvent :

- *Obtenir une comparaison instantanée des prix.* Les comparateurs de prix permettent de connaître immédiatement en temps réel les prix proposés par les différents sites web pour un même produit ou service.
- *Connaître les prix pratiqués sur les points de vente.* Grâce aux smartphones, on peut se renseigner sur le prix affiché dans différents magasins avant de choisir où faire son achat.
- *Fixer un prix et trouver les offres correspondantes.* Sur www.priceline.com, le client indique le prix maximum qu'il est prêt à payer pour un billet d'avion ou une nuit d'hôtel et le site identifie si certains prestataires proposent une offre adaptée.
- *Obtenir gratuitement certains produits.* Sur Internet, les contenus et services gratuits sont extrêmement nombreux (voir zoom). Avec la montée de l'*open source*, popularisé par Linux, des entreprises comme Microsoft ou Oracle sont confrontées au défi de concurrencer des logiciels téléchargeables gratuitement.

De leur côté, les vendeurs peuvent :

- *Suivre les comportements des clients et adapter leur offre.* Certains sites avec cookies identifient les achats passés par les clients et leur proposent certains tarifs particuliers.
- *Donner accès à des tarifs avantageux à certains clients* en fonction de leur historique de vente avec la marque.

zOOm

De la gratuité au *freemium* : les modèles économiques du web

La pratique consistant à octroyer des produits gratuits n'est pas nouvelle. Les fabricants de cosmétiques distribuent des échantillons depuis des années et donnent même gratuitement leurs produits à des leaders d'opinion et à des stars. Certains secteurs sont fondés sur la vente à prix très bas de produits principaux (rasoirs, imprimantes), tandis que la rentabilité du modèle économique est assurée par la vente de produits complémentaires (lames, cartouches) à forte marge.

Avec l'avènement d'Internet, les pratiques de gratuité se sont multipliées. La plupart des journaux et des fournisseurs d'accès permettent de s'informer gratuitement et de faire des recherches documentaires sans frais (par exemple Google et Wikipédia). De nombreux logiciels type Open Office ou AVG offrent également des versions gratuites. Certains de ces modèles reposent sur l'*open source* (Wikipédia, Mozilla Firefox). D'autres sont le fait d'entreprises lucratives qui fondent leur modèle économique sur la dissociation entre utilisateur et payeur : sur le site de TF1, l'accès à l'information est gratuit, mais la publicité finance le service.

D'autres modèles économiques reposent sur le *freemium*, association des mots « free » et « premium ». Adobe distribue ainsi gratuitement son PDF Reader depuis de nombreuses années, mais fait payer la version avancée. Ce logiciel est ainsi devenu un standard du marché. Lemonde.fr, Deezer ou Skype fonctionnent sur le même principe. Evernote est un logiciel qui permet d'enregistrer des informations sous forme de notes, d'images, de vidéos ou de pages web. Accessible sur différents supports (ordinateurs, tablettes, smartphones) et systèmes d'exploitation, il compte 65 millions d'utilisateurs dans le monde, dont 3 millions d'abonnés. Son *business model* repose uniquement sur l'abonnement à des services premium : pour 5 € par mois (ou 40 € par an), on peut accéder à des fonctionnalités avancées, des fonctions collaboratives, du stockage supplémentaire, etc. Environ un quart des utilisateurs fidèles s'abonnent au bout de trois ans.

Chris Anderson a théorisé le modèle *freemium* en soulignant qu'il peut être rentable : la gratuité permet d'habituer les clients au produit et d'installer un standard sur le marché; les segments de population qui souhaitent des fonctionnalités plus avancées choisissent un abonnement. Ainsi, sur LinkedIn, la présence sur le réseau social est gratuite, mais la recherche de profils par champs de compétences ou d'intérêt est payante, incitant les directions des ressources humaines des entreprises et les chasseurs de tête à payer pour disposer de ces options.

Source illustration : © Shutterstock / Lucian Milasan.

De nombreux acteurs Internet essaient aujourd'hui de passer du « tout gratuit », qui a longtemps prévalu sur le web, au *freemium* pour viabiliser leurs modèles économiques. C'est par exemple le cas d'un grand nombre de sites de presse. De nouveaux mécanismes laissent les consommateurs décider de la somme qu'ils souhaitent consacrer, générant même parfois davantage de revenus qu'avec un prix fixe. Le groupe Radiohead a été le pionnier de cette pratique en proposant le téléchargement de son album *In Rainbows* au prix souhaité par le public. Si la majorité a téléchargé l'album pour 1 € seulement, 40 % ont tout de même décidé d'y consacrer 8 €.

Sources : Chris Anderson, *Free: The Future of a Radical Price*, New York : Hyperion, 2009; Ju-Young Kim, Martin Natter et Martin Spann, « Pay What You Want: A New Participative Pricing Mechanism », *Journal of Marketing*, n° 73, 2009, p. 4-58; Koen Pauwels et Allen Weiss, « Moving From Free to Fee: How Online Firms Market to Change Their Business Model Successfully », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2008, p. 14-31; *Management*, janvier 2010; www.lefigaro.fr, 6 juin 2011; www.lesechos.fr, 28 octobre 2014, 22 juillet 2014, 7 août 2013.

En outre, les acheteurs et les vendeurs peuvent conjointement négocier les prix sur des sites d'enchères et d'échange en ligne.

1.2. Des pratiques en forte évolution

Les pratiques de fixation des prix ont sensiblement changé ces dernières années. De nouveaux types de prix sont apparus : tarification à la consommation, bouquets de services, offres groupées de produits, enchères sur le web, prix individualisés, tarification séparée des composantes du service (voir cas 16.1 sur Ryanair), etc.

Cette diversité de pratiques se combine avec une importance croissante du prix dans la décision d'achat. Les marques *low cost* se sont d'ailleurs multipliées et concernent de nombreux secteurs (voir zoom). Les acteurs traditionnels se sentent menacés car ces modèles

16.1 Cas d'entreprise

Le système de Ryanair, transporteur aérien *low cost*

Source illustration : © Alamy / Alex Segre.

Avec 76 millions de passagers par an sur 189 destinations, Ryanair est la première compagnie aérienne *low cost* en Europe et s'approche de la première place toutes catégories confondues. Grâce à des aéroports éloignés des grandes villes (par exemple, Charleroi et Beauvais pour desservir Bruxelles et Paris) et une flotte d'avions aux rotations accélérées, l'entreprise parvient à offrir des prix très bas. Un quart des places sont même proposées gratuitement, seules les taxes d'aéroport sont alors facturées. Les autres sont proposées à des prix variables selon le remplissage de l'avion. On peut, par exemple, trouver un Bruxelles (Charleroi)-Oslo à 6 € (+ taxes) un jour puis à 24 € trois jours plus tard.

Si la rentabilité est pourtant bonne, avec un taux de marge allant jusqu'à 25 %, c'est que le modèle économique repose sur des principes d'économie, de facturation et de vente systématiques :

- Tout service complémentaire au transport est facturé : l'enregistrement des bagages, les en-cas à bord, le transport par bus ou par train de l'aéroport au centre-ville ; ces extras représentent 25 % du chiffre d'affaires.
- Les hôtesses et stewards vendent toute une série de produits à bord, comme des lecteurs MP3, des caméras numériques ou des tickets pour des jeux de loteries.
- Les sièges ne s'inclinent pas, les stores et les pochettes de rangement au dos des sièges ont été retirés, et aucun film n'est proposé.
- Les plateaux-repas constituent un espace publicitaire, de même que les avions qui arborent de gigantesques visuels promouvant Vodafone, Jaguar ou Hertz.
- 99 % des billets sont vendus sur Internet, et le site propose également des assurances voyages, des hôtels, des séjours au ski et la location de voitures.
- Les pilotes assurent près de 900 heures de vol par an, contre 700 chez Air France-KLM.
- Les frais de personnel représentent 13 % des coûts, contre 30 % dans une compagnie aérienne classique.
- La flotte comprend un seul type d'avions, des Boeing 737-800, ce qui réduit les frais de maintenance.

Sources : The Telegraph, 28 août 2012 ; www.bloomberg.com, 2 septembre 2010 ; *Management*, mars 2010 ; *Boston Globe*, 8 mars 2007 ; *BusinessWeek*, 27 novembre 2006 ; *Business 2.0*, avril 2006 ; www.ryanair.com.

z00m Le modèle économique *low cost*

Le *low cost* consiste à simplifier à l'extrême les produits et les services, ce qui diminue les coûts et donc les prix. L'offre est dépouillée de ses fonctions annexes pour n'en retenir que la fonction essentielle : se faire transporter d'un point à un autre, s'approvisionner en produits de grande consommation, se faire couper les cheveux, rouler en voiture, etc. On supprime tous les compléments ou on les facture à part.

Ce modèle économique consiste donc à réinterroger la demande du consommateur pour la redéfinir autour du besoin central. Une fois l'offre définie, toute l'organisation de l'entreprise et tout le modèle économique sont conçus pour délivrer une prestation centrale à moindre coût.

Aujourd'hui, le *low cost* concerne principalement six secteurs :

- le transport aérien court et moyen-courrier, où le *low cost* représente 45 % du marché européen avec deux leaders : Ryanair et easyJet ;
- la distribution alimentaire avec le hard-discount (qui représente une part de marché de 12 %) ;
- la banque-assurance avec, d'une part, la banque directe type Boursorama, qui utilise Internet comme principal canal de relation avec les clients et représente 5 % du marché, et, d'autre part, l'assurance directe principalement développée dans l'assurance automobile (part de marché de 7 %) ;
- l'automobile avec Dacia et Logan (voir cas final du chapitre 8) ;
- l'immobilier avec par exemple la société de construction Maisons Elika, filiale de Bouygues Immobilier ;
- les services à la personne comme la coiffure (Tchip Coiffure), les salles de sport, la téléphonie mobile ou l'hôtellerie.

On croit souvent que le *low cost* est essentiellement prisé des personnes à bas revenus, mais ce n'est que partiellement vrai. Dans l'alimentaire, par exemple, la part du hard-discount dans le panier d'achat diminue effectivement avec le niveau de revenu, mais 61 % des Français fréquentent ce type de magasins. Dans l'aérien ou la banque, de nombreux ménages à hauts revenus sont des adeptes des offres *low cost*.

Comme l'explique Emmanuel Combe, le développement du *low cost* témoigne en réalité de nouveaux comportements de consommation consistant à refuser les offres packagées, « tout compris », pour privilégier une offre dépouillée à bas prix et l'associer soi-même à différents composants complémentaires. Ainsi, certains automobilistes ne jugent pas nécessaire de disposer de la climatisation et de vitres électriques, mais équipent leur Dacia d'un bon équipement hi-fi qu'ils achètent à part.

En outre, de plus en plus de consommateurs font des arbitrages entre les produits qu'ils souhaitent simples et ceux qui méritent un investissement supérieur, choisissant par exemple de rouler en voiture *low cost* mais d'acheter un ordinateur haut de gamme. Selon Patricia Coutelle-Brillet et Arnaud Rivière, au-delà de l'avantage monétaire, un produit *low cost* peut engendrer divers bénéfices (fonctionnels, émotionnels, sociaux) et diminuer certains sacrifices non monétaires perçus (temps, praticité).

Les acteurs traditionnels ne s'y trompent pas et lancent de plus en plus de marques *low cost* à côté de leurs offres traditionnelles, telles que Dacia développée par Renault, F1 qui appartient au groupe Accor et Transavia au groupe Air France-KLM. Certains experts soulignent que la création d'une filiale *low cost* ne fait sens que 1) si elle rendra le reste de l'activité plus compétitif et 2) si elle retirera des avantages du fait de ne pas être indépendante.

Sources : Emmanuel Combe, *Le Low Cost*, Paris : La Découverte, 2011 ; Nirmalya Kumar, « Strategies to Fight Low-Cost Rivals », *Harvard Business Review*, décembre 2006, p. 104-112 ; Patricia Coutelle-Brillet et Arnaud Rivière, « Et si "moins" signifiait "mieux" : la valeur perçue d'une offre low-cost », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p. 67-87.

modifient les comportements d'achat et les arbitrages entre prix et qualité. En conséquence, de nombreux marchés deviennent « à double bosse » avec, d'un côté, des produits « premium » au prix élevé et, de l'autre, les produits *low cost* et le hard-discount.

On assiste à une évolution encore plus radicale et plus récente : les individus partagent de plus en plus de biens (vélos, voitures, vêtements, appartements, outils de bricolage, etc.) et retirent ainsi davantage de valeur de ce qu'ils possèdent. Ces nouveaux comportements créent *une économie du partage*. On passe d'un monde centré autour de la propriété à une

organisation fondée sur l'accès aux biens et sur leur usage[4]. Une même personne peut ainsi être à la fois consommatrice et productrice. AirBNB et BlaBlaCar (évoqué au chapitre 14) fonctionnent sur ce principe. Drivy en est un autre exemple.

> **Drivy.** Lancé en 2010, Drivy est le leader français de la location de voitures entre particuliers. Ce système permet aux propriétaires de voitures de louer leur véhicule pour 28 € par jour, soit 30 % de moins que dans les réseaux traditionnels. La plateforme de Drivy gère la logistique et l'assurance grâce à un partenariat conclu avec Allianz. Pour se rémunérer, l'entreprise prélève une commission de 30 % sur le montant de la transaction. En 2014, le site comptait 250 000 membres et 16 000 véhicules en location[5].

La confiance et la réputation sont essentielles dans tout échange, mais impératifs dans l'économie du partage. C'est pourquoi la plupart des sites de partage intègrent des mécanismes d'information sur les acteurs en présence, comme la description de leur profil et la notation réciproque par les utilisateurs. En réalité, l'économie du partage repose sur deux types de pratiques différentes :

- Le *troc* de biens et de services, dont on évalue les transactions à 12 milliards de dollars annuels aux États-Unis et à 2 milliards d'euros en France. Il existe plusieurs types de trocs, comme les trocs de services de soutien scolaire, de bricolage ou de jardinage (trocservice.com), l'échange de livres ou de journaux (booktroc.com) ou encore de maisons (homelink.fr). La franchise Cash Converters est le leader mondial de l'achat-vente de produits d'occasion entre particuliers[6].
- La *location*, pendant une courte période, de son propre bien pour en permettre l'usage par autrui. On peut ainsi facilement louer des maisons de vacances sur booking.com ou des appartements pour quelques jours sur Airbnb (cas traité au chapitre 3).

1.3. Qui décide des prix dans l'entreprise ?

Dans les PME, c'est souvent la direction générale qui fixe les prix. Dans les grandes entreprises, ce sont les directeurs de division et les chefs de produits qui s'en chargent, même si la direction générale définit les grandes orientations. Lorsque la tarification est particulièrement importante (aéronautique, industrie lourde, automobile), l'entreprise dispose d'un service spécialisé dans l'élaboration des prix, soumis à l'autorité de la direction commerciale ou de la direction générale. Naturellement, les prix font également l'objet de discussions avec les responsables des ventes, de la production, de la finance et de la comptabilité. Dans les secteurs B2B, les prix choisis sont plus appropriés lorsque l'autorité est partagée horizontalement entre les ventes, le marketing et la finance, et quand il existe un équilibre entre centralisation et délégation de la décision entre le management central et les commerciaux[7].

De nombreuses entreprises éprouvent des difficultés à fixer des prix pertinents. Certains les résolvent en recourant à des techniques simplistes : trop souvent, le prix de vente est déterminé à partir du seul prix de revient ; ou il n'est pas modifié pour prendre en considération les évolutions intervenues sur le marché ; ou il est élaboré sans référence aux autres variables d'action marketing ; ou encore il tient peu compte de la variété des produits offerts, des segments de marché, des occasions d'achat et des canaux de distribution.

Définir et mettre en œuvre une politique de prix pertinente exige de bien comprendre la psychologie du client en la matière et d'adopter une approche systématique de fixation et d'ajustement des prix.

1.4. La psychologie des consommateurs en matière de prix

Les économistes ont longtemps considéré que le client appréhende les prix directement. Les spécialistes de marketing soulignent que le consommateur perçoit et traite l'information sur les prix en fonction de sa connaissance du produit issue de ses expériences d'achat antérieures, mais aussi des communications perçues, qu'elles soient formelles (publicités, discours des vendeurs, brochures) ou informelles (bouche à oreille), recueillies sur le lieu d'achat ou sur Internet[8].

Jeans et T-shirts. Pourquoi un simple T-shirt noir pour femme coûte-t-il 275 € chez Armani, 15 € chez Gap et 8 € chez H&M ? Les clientes d'Armani achètent des T-shirts *made in Italy*, à la coupe élégante, composés de 70 % de nylon, 25 % de polyester et 5 % d'élasthanne, et conçus par une marque de luxe célèbre qui vend également des costumes, des sacs et des robes de soirée à plusieurs milliers d'euros. Les T-shirts Gap et H&M sont principalement en coton. Il en va de même pour leurs pantalons. Gap vend ses « Original Khakis » à 45 €, alors que le pantalon chino classique d'Abercrombie & Fitch coûte 70 € et son équivalent chez Giorgio Armani 595 €. Ces pantalons de designers sont certes composés de matières nobles, comme la gabardine de coton, et nécessitent une coupe soignée et un méticuleux travail de couture manuelle, mais ils bénéficient également de l'image et du sentiment d'exclusivité véhiculés par la marque[9].

Source illustration : © Shutterstock / Peshkov Daniil.

Les consommateurs ont souvent un seuil de prix plancher, en dessous duquel ils jugent le produit de mauvaise qualité, et un prix maximal (seuil plafond) qu'ils consentent à payer pour le produit ou service.

Pour étudier la perception des prix par les clients, nous analysons trois thèmes : le prix de référence, les inférences prix-qualité et les effets de signal associés au prix.

a) Les prix de référence

De nombreux travaux de recherche ont montré que les consommateurs évaluent les prix qu'ils rencontrent en fonction d'un prix de référence[10]. Autour de ce niveau, existe une *zone d'indifférence* au sein de laquelle les écarts de prix ne produisent aucun changement de perception. En dehors de cette zone, en revanche, les consommateurs jugent le produit bon marché ou cher. Les perceptions sont toutefois asymétriques : un prix excessif par rapport au prix de référence est perçu beaucoup plus négativement qu'un prix inférieur ne l'est positivement.

Lorsque les consommateurs sont confrontés à des prix incohérents avec le prix de référence, ils ressentent une dissonance cognitive, qu'ils peuvent réduire de plusieurs manières : soit ils recherchent des informations supplémentaires, notamment sur les entreprises concurrentes possibles ou sur les produits de substitution, afin de déterminer si c'est leur prix de référence qui est inadéquat ou si c'est le prix rencontré qui est décalé par rapport au marché ; soit ils changent d'attitude sur le produit, son niveau de qualité, ses attributs ; soit, enfin, ils banalisent la dissonance ressentie en minimisant l'importance du prix et des économies possibles, ou l'intérêt de se renseigner sur d'autres offres.

Il existe deux types de prix de référence :

- Le *prix de référence interne* émane de la mémoire du consommateur. Il peut être de nature objective (prix payé pour le dernier achat similaire, par exemple) ou subjective (voir check-list). Les recherches montrent que les consommateurs connaissent l'ordre de grandeur des prix des produits, mais se souviennent mal des prix précis[11]. L'écart entre les prix cités et les prix réels atteint en moyenne 15 % en grande consommation, même si la mémorisation est meilleure pour les produits achetés fréquemment.

Check list

Quelques prix de référence internes possibles

- Prix payé antérieurement ;
- Prix rappelé ;
- Prix juste (ce que le produit devrait coûter) ;
- Prix espéré ;
- Prix de marché normal ;
- Prix attendu ;
- Prix limite supérieur (prix maximum que le consommateur est prêt à payer) ;
- Prix limite inférieur (prix minimum) ;
- Prix futur attendu.

Sources : Monique Zollinger, « Le jugement comparatif des prix par le consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 2, 2004, p. 73-98.

- Le *prix de référence externe*, quant à lui, provient de l'environnement : il peut s'agir du prix original par rapport auquel on exprime un rabais, d'un prix maximum conseillé mentionné dans la communication ou du prix des produits concurrents présents dans le même rayon.

Les prix de référence externes font évoluer les prix de référence internes. De plus, la perception d'un prix donné en magasin dépend souvent des deux types de prix de référence.

Les détaillants influencent les prix de référence externes. Les grands magasins, par exemple, placent les vêtements féminins à des étages différents selon le niveau de gamme auquel ils correspondent.

Parfois, certains détaillants tentent de manipuler les perceptions en mettant un produit donné au milieu d'articles plus coûteux pour laisser supposer qu'il appartient au même univers et est moins cher que les autres. D'autres annoncent des promotions en affichant un prix habituel à un niveau supérieur à ce qu'il est en réalité afin de laisser penser que le prix promotionnel proposé constitue une excellente affaire[12]. En plus des problèmes éthiques qu'elles posent, de telles pratiques sont dangereuses : elles peuvent conduire à une augmentation du niveau de prix perçu comme normal et donner au point de vente l'image d'un magasin cher[13]. Ce type de pratique est une source de confusion sur la valeur des produits et sur les prix de référence auxquels ils correspondent.

b) Les inférences prix-qualité

Nombreux sont les consommateurs qui considèrent le prix comme un indicateur de qualité. Cela semble particulièrement net pour les produits de luxe tels que les parfums, les bijoux, les voitures de sport, etc. Ce type de phénomène est particulièrement fort lorsque la qualité des produits est difficile à évaluer *a priori* pour les clients.

Lorsque d'autres informations sur la qualité sont disponibles, le prix constitue un indicateur de moindre importance. Ainsi, pour les produits alimentaires, le consentement à payer est surtout renforcé par la présence de plusieurs labels sur les emballages, lorsque ceux-ci sont concordants pour ce qui est de la notoriété et complémentaires en termes d'attributs[14].

Dans le luxe, les consommateurs aiment disposer de produits rares. La demande peut alors augmenter avec le prix des produits, car les clients considèrent que moins de personnes sont susceptibles de se permettre un tel achat[15].

FERRARI. Pour maintenir son image de luxe et préserver la rareté, Ferrari a volontairement plafonné ses ventes à 7 000 véhicules par an. Malgré cette limitation volontaire, le chiffre d'affaires de la marque automobile italienne a augmenté de 15 % au premier semestre 2014, ce qui lui a permis d'accroître son résultat net de près de 10 %. Son P-DG a néanmoins laissé entendre que les ventes seraient progressivement augmentées pour répondre à la demande des ultra-riches « qui, autrement, se lasseraient d'attendre et iraient acheter ailleurs ». Aucun chiffre n'a cependant été précisé[16].

Source illustration : © Alamy / Ian Shaw.

c) Les prix en 9

Enfin, de nombreuses entreprises croient aux *prix non arrondis*. Par exemple, au lieu de proposer un forfait téléphonique RED à 6 €, SFR le tarifie à 5,99 €; PlayStation ne vend pas ses jeux à 50 ou 70 €, mais à 49,99 € ou 69.99 €. Les recherches montrent que ce type de pratiques augmente les ventes dans des proportions allant jusqu'à +24 %! Leur effet est toutefois variable[17]. Les prix en 9 ont un impact particulièrement fort pour les petites marques disposant d'une faible part de marché, les produits bon marché, les nouvelles références, les catégories de produits peu coûteuses représentant une faible part du budget des ménages, ainsi que dans les magasins ayant peu recours aux prix en 9. En revanche, l'effet sur les ventes peut être négatif pour les marques premium.

Deux raisons expliquent l'effet des prix en 9 : les consommateurs traitent mentalement les prix de gauche à droite plutôt qu'en arrondissant, et mémorisent donc que le produit vaut « 30 € et quelques » et non 40 €[18]; de surcroît, les prix se terminant par 9 sont évocateurs de promotion ou de bonne affaire[19]. Une étude a même montré que la demande pour un produit augmentait d'un tiers en faisant passer son prix de 34 à 39 $, mais qu'elle restait stable lorsque le prix passait de 34 à 44 $[20] !

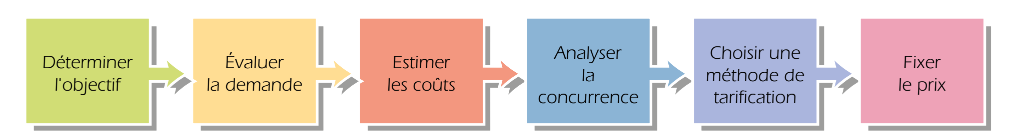
2. Fixer son prix

Quand une entreprise lance un nouveau produit, s'attaque à un nouveau marché géographique ou un nouveau circuit de distribution, ou encore répond à un appel d'offres, elle est confrontée à un problème de fixation de prix.

Pour ce faire, elle doit d'abord positionner son produit au sein de la catégorie. Les consommateurs attribuent souvent à un produit une sous-catégorie en fonction de son prix, et en infèrent un certain niveau de qualité. Ainsi, un consommateur qui ne connaît pas Häagen-Dazs jugera spontanément qu'il s'agit d'une glace de qualité en raison de son prix au litre.

Nous proposons dans ce qui suit une approche de fixation des prix en six étapes, schématisées à la figure 16.1.

FIGURE 16.1 Les différentes étapes dans la fixation d'un prix



2.1. Étape 1 : déterminer l'objectif

Toute entreprise doit d'abord clarifier l'objectif qu'elle s'efforce d'atteindre à travers sa tarification. Elle peut viser cinq types d'objectifs.

a) La survie

Lorsque l'entreprise est en position de surcapacité dans un environnement concurrentiel défavorable, elle a tendance à baisser les prix pour écouler sa production et couvrir ses coûts variables. Les marges sont alors très faibles.

b) La maximisation du profit

C'est l'un des objectifs de tarification les plus fréquemment adoptés. On utilise une fonction de demande, reliant prix et quantités vendues, et une fonction de coût identifiant coûts fixes et coûts variables. On calcule alors le prix qui maximise le profit défini comme le chiffre d'affaires moins les coûts totaux. Dans la réalité, les fonctions de coût et de demande sont difficiles à estimer, et de nombreuses entreprises ont tendance à négliger l'impact du prix sur leur rentabilité[21].

c) La maximisation de la part de marché

Parce qu'un volume de vente supérieur abaisse les coûts grâce aux économies d'échelle, et donc augmente les profits, on peut fixer un prix bas pour stimuler les ventes. C'est l'essence d'un *prix de pénétration*, largement pratiqué par des marques comme Acer ou Moulinex. Plusieurs conditions doivent être réunies pour que cette approche fonctionne :

1. Le marché doit être sensible au prix.
2. Les coûts de production et de distribution à l'unité doivent baisser fortement lorsque le volume s'accroît.
3. Un prix bas doit décourager la concurrence d'entrer ou de se maintenir sur le marché.

Source illustration : Mauboussin.

MAUBOUSSIN. Cette maison de joaillerie âgée de plus de 180 ans a choisi de proposer un luxe accessible qui s'adresse aux femmes libres et modernes. Pour se démarquer de ses prestigieux concurrents de la place Vendôme, la marque a décidé de diminuer son taux de marge de 20 % et de recourir à des outils marketing traditionnellement réservés au secteur de la grande consommation : elle réalise des campagnes de communication déclinées en télévision, presse et affichage, au cours desquelles elle indique ouvertement ses prix. L'enjeu est d'attirer dans ses magasins une clientèle non initiée, afin qu'elle vienne découvrir l'univers créatif de la marque et essaie ses produits tels que les boucles d'oreilles ou les pendentifs. Son best-seller, la bague « Premier jour » en or blanc, est vendue à partir de 650 €. Cette stratégie semble fonctionner puisque la marque a réalisé un chiffre d'affaires de 65 millions d'euros en 2014, avec un taux de croissance de 12 %. Elle est désormais présente en Europe (France, Belgique, Suisse), en Russie, en Asie et aux États-Unis[22].

d) L'écrémage

Les entreprises qui proposent une innovation adoptent souvent un *prix d'écrémage*. Elles privilégient alors les marges unitaires quitte à réduire les volumes vendus, en s'adressant à un segment de marché qui valorise fortement le produit. Elles baissent ensuite le prix progressivement pour élargir le marché de leur innovation et faire face à l'arrivée des concurrents.

SONY. Quand, en 1990, Sony a lancé la première télévision haute définition sur le marché japonais, l'entreprise a choisi un prix de 43 000 € en visant un nombre très limité de clients à haut pouvoir d'achat. Elle a ensuite progressivement réduit son prix pour élargir la clientèle. En 1993, il atteignait 6 000 € pour un écran de 26 pouces et, en 2015, 550 € pour un écran de 40 pouces[23].

Un prix d'écrémage se justifie lorsque : un nombre substantiel d'acheteurs souhaite fortement le produit et sera prêt à le payer à un prix élevé ; les coûts de fabrication ne sont pas rédhibitoires en cas de faibles volumes ; un prix élevé n'a pas pour effet d'attirer les

zOOm Les effets de la gratuité des musées et des spectacles sportifs

De nombreux musées sont gratuits, de façon permanente, à certains moments ou pour certaines populations. Ainsi, en France, le Louvre est gratuit tous les jours pour les moins de 18 ans, les moins de 25 ans résidents de l'Union européenne, et les demandeurs d'emploi. Plusieurs villes comme Bordeaux, Dijon, Calais, Caen ont instauré une gratuité d'accès à leurs collections permanentes. Au Québec, le musée d'Archéologie et d'Histoire propose les *Dimanches intergénérations* où les grands-parents accompagnés de leurs petits-enfants peuvent visiter le musée gratuitement, tandis que, plus classiquement, le musée d'Art contemporain est gratuit pour les moins de 12 ans.

De telles décisions sont fondées sur l'idée que le prix constitue une barrière importante pour le public. Les études sur le sujet montrent que, à court terme, la gratuité entraîne effectivement une hausse de la fréquentation. Cependant, après cette « lune de miel », elle revient à son niveau initial. En réalité, la gratuité s'avère relativement secondaire dans le processus de décision. Elle ne crée pas l'intention de visiter le musée, mais facilite le passage à l'acte quand l'intention existait préalablement. En revanche, une fois sur place, la gratuité rend le comportement de visite plus détendu. Elle permet également de faire parler du musée et remplit donc un objectif de communication. Il peut aussi arriver que la gratuité ait des effets négatifs, comme la crainte de queues particulièrement longues à l'entrée qui peut décourager certaines personnes intéressées.

On observe les mêmes phénomènes dans le cas des manifestations sportives gratuites, à l'instar de l'équipe nationale de basket-ball de Belgique qui permit pendant une saison d'assister gratuitement à ses matchs : cela fait parler de l'événement sportif, facilite le passage à l'acte, mais la gratuité est relativement secondaire dans les motivations pour assister au spectacle. En revanche, elle peut se révéler incitative pour assister à un match « à titre d'essai » et attirer de nouveaux spectateurs vers le sport en question.

Source illustration : © Shutterstock / Orkhan Aslanov.

Sources : Dominique Bourgeon-Renault, Caroline Urbain, Anne Gombault, Marine Le Gall-Ely et Christine Petr, « Gratuité et valeur attachée à l'objet de consommation culturelle : le cas des musées et monuments », *Décisions Marketing*, n° 54, 2009, p. 51-62 ; « Une étude exploratoire des représentations de la gratuité et de ses effets sur le comportement des publics des musées et des monuments », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 2, 2007, p. 23-38 ; et Maud Derbaix, Emerence Leheut, Christian Derbaix et Grégory Stenmans, « Valeur perçue, gratuité et consentement à payer : le cas des spectacles sportifs », *Décisions Marketing*, n° 59, 2010, p. 17-28.

concurrents sur le marché ; il confère au produit une image de qualité. Cette stratégie peut toutefois se révéler risquée si les clients de la première heure en veulent à l'entreprise de leur avoir facturé un prix beaucoup plus élevé que le niveau adopté ultérieurement[24].

e) L'image

Certaines entreprises fixent leur prix en fonction de l'image qu'elles souhaitent donner à leurs produits ; typiquement, un prix élevé confère une image de qualité[25]. Bang & Olufsen ou BMW illustrent une telle approche.

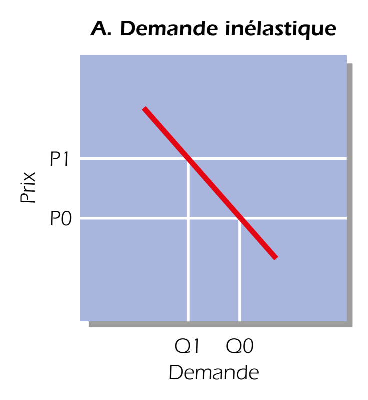
f) Les autres objectifs

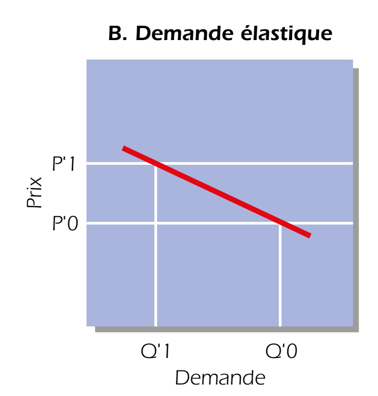
Les organismes publics et associations à but non lucratif poursuivent parfois d'autres objectifs qui les amènent à pratiquer un *prix coûtant*, *subventionné* ou *social*, afin de faciliter l'accès au produit (voir zoom précédent sur les musées).

2.2. Étape 2 : évaluer la demande

Une fois l'objectif défini, il faut évaluer la demande pour le produit. Le prix a un impact sur le niveau de la demande, que l'on analyse à partir de courbes comme celles de la figure 16.2. En principe, la courbe a une pente négative : plus le prix est bas, plus la demande pour le produit est élevée. Cependant, la relation peut s'inverser dans le cas des produits de prestige.

FIGURE 16.2 Courbes de demande





a) La sensibilité au prix

Estimer une courbe de demande implique d'abord de déterminer ce qui affecte la sensibilité au prix. De manière générale, les clients sont plus sensibles au prix des produits qui coûtent cher ou qui sont achetés fréquemment. Ils sont moins sensibles au prix dans les situations suivantes[26] :

- Le produit offre des avantages spécifiques qui sont valorisés par les clients.
- Les clients connaissent mal les produits de substitution.
- Ils peuvent difficilement comparer la qualité avec celle des autres produits du marché.
- Ils ont du mal à changer leurs habitudes d'achat.

- La dépense représente une faible part de leurs revenus.
- La dépense est faible par rapport au coût total de l'acquisition (l'achat d'un accessoire dans une voiture par exemple).
- La dépense est partagée avec quelqu'un d'autre.
- Le produit est utilisé avec d'autres matériels déjà achetés.
- Le produit est perçu comme de qualité ou de prestige.
- Le produit ne peut être stocké.

On peut réduire la sensibilité au prix affiché, appelé prix facial, en convainquant les clients qu'il ne représente qu'une faible part du coût de possession global du produit tout au long de sa durée de vie. De nombreuses entreprises offrent également des services complémentaires pour inciter à l'achat, alors qu'elles devraient les voir comme une source d'augmentation de la valeur proposée. Il faut veiller à ne pas trop multiplier les services sans les facturer.

b) Les méthodes d'estimation de la courbe de demande

Plusieurs méthodes permettent de mesurer la relation prix-volume[27].

- Les *enquêtes* consistent à demander à des consommateurs s'ils achèteraient ou non le produit à différents niveaux de prix. La méthode de l'évaluation contingente consiste à présenter le produit à des consommateurs et à leur demander quel prix ils seraient prêts à le payer, tandis que l'analyse conjointe invite à classer par ordre de préférence des profils de produits différents associés à des prix différents[28]. Ces méthodes présentent l'avantage de la simplicité et de l'applicabilité à tous les produits, mais elles surestiment la demande, notamment pour les nouveaux produits[29].
- L'*expérimentation* consiste à faire varier les prix de manière systématique et à observer les niveaux de demande correspondants, soit dans un même magasin, soit sur des zones distinctes mais comparables. Sur un site de e-commerce, on peut modifier le prix proposé tous les 40 visiteurs, par exemple, et comparer le niveau des achats. Ce type de pratique doit toutefois être manié avec précaution de peur de provoquer le mécontentement des clients[30].
- L'*analyse statistique des prix passés et des quantités vendues*, soit au cours d'une période de temps (séries chronologiques), soit sur des zones géographiques différentes (coupes instantanées), permet d'établir des relations entre prix et demande. Elle présente l'avantage de la fiabilité des résultats, mais ne peut s'appliquer à de nouveaux produits.

Selon la courbe de demande, l'analyse doit prendre en compte tous les autres facteurs susceptibles d'intervenir. Si elle modifie son budget publicitaire en même temps que ses prix, l'entreprise ne saura jamais quelle cause a entraîné quel effet.

c) L'élasticité-prix

Reportons-nous à la figure 16.2. Dans le schéma de gauche (16.2-A), un fort écart de prix se traduit par une faible modification de demande ; on dit alors que la demande est peu élastique au prix. Dans le cas contraire (16.2-B), on dit qu'elle est très élastique. On définit l'élasticité par :

$$\text{Élasticité de la demande par rapport au prix} = \frac{\text{\% modification de la demande}}{\text{\% modification du prix}}$$

Une élasticité égale à –1 signifie que la demande diminue (ou augmente) dans la même proportion que le prix augmente (ou diminue). Une élasticité supérieure à 1 (en valeur absolue) exprime une modification de la demande plus que proportionnelle au changement de prix ; une faible hausse de prix provoque alors une chute plus que proportionnelle de la demande. Une élasticité inférieure à 1 (en valeur absolue) produit l'inverse. En réalité, il faut distinguer :

- *L'élasticité-prix de la catégorie et de la marque.* L'élasticité-prix d'une catégorie de produit traduit la capacité du consommateur à s'en passer (voir cas 16.2 pour le tabac), tandis que l'élasticité des marques reflète l'acceptation de changer de marque. Dans la grande consommation, par exemple, l'élasticité-prix des marques de beurre est relativement élevée (5,32 %), beaucoup plus faible pour les colas (1,24 %) et le riz (0,61 %)[31].
- *L'élasticité à court et long termes.* Les clients peuvent changer immédiatement de fournisseur suite à une hausse de prix, puis revenir ensuite à leur marque préférée ; l'inverse peut également se produire. On ne peut donc analyser immédiatement l'impact d'un changement de prix sur la demande.

Une analyse des recherches réalisées depuis 40 ans sur l'élasticité-prix a montré que[32] :

1. L'élasticité-prix moyenne, tous produits et toutes périodes, est égale à –2,62. Autrement dit, une baisse de prix de 1 % génère une hausse des ventes de 2,62 %.
2. L'élasticité au niveau de la marque ou de l'article est plus élevée qu'au niveau général de la catégorie.
3. L'élasticité-prix est plus élevée pour les produits durables que pour les produits à achat répété, ainsi que pour les produits en lancement ou en croissance plutôt qu'en maturité et en déclin.
4. L'inflation accroît l'élasticité-prix, surtout sur le court terme.
5. L'élasticité-prix en cas de promotion est plus élevée à court terme que sur les prix habituels, tandis que l'inverse est vrai sur le long terme.
6. Les clients ont tendance à être plus sensibles au prix lorsque la situation économique est mauvaise, mais ce n'est pas vrai pour toutes les catégories.

2.3. Étape 3 : estimer les coûts

Alors que la demande détermine souvent le prix plafond, les coûts induisent le prix plancher. Toute entreprise souhaite fixer un prix qui couvre les coûts de production, de distribution et de vente, et procure une juste rémunération de l'effort consenti et du risque encouru.

a) Les types de coûts

On distingue différents types de coûts. Les *coûts fixes* ne varient pas avec le volume d'activité. Quel que soit le chiffre d'affaires, l'entreprise doit payer ses loyers, ses salaires, sa R&D. Les *coûts variables*, en revanche, évoluent avec le volume de production. Chaque tablette Samsung coûte un microprocesseur, un écran et un emballage carton. Ces coûts sont fixes par unité produite, mais varient avec le volume de production.

Les *coûts totaux* correspondent à la somme des coûts fixes et des coûts variables engagés pour un niveau de production donné. Le *coût moyen* est calculé en divisant les coûts totaux par le nombre d'unités produites. Le prix de vente doit au moins couvrir le coût moyen pour le niveau de production adopté.

16.2 Cas d'entreprise

Les hausses du prix du tabac réduisent-elles la consommation ?

Les pouvoirs publics ont augmenté le prix du tabac à plusieurs reprises au cours des dernières années, en arguant de son effet sur la consommation. Qu'en est-il réellement ?

Selon Yves Martinet, président du Comité national contre le tabagisme, « il faut que le prix augmente d'au moins 10 %, et ce de façon répétée, pour qu'il y ait une modification du comportement du consommateur. Sinon, il râle mais ne change pas ses habitudes ». Les études montrent en effet qu'une hausse de 10 % réduit la consommation de 2,5 à 5 %, traduisant une élasticité inférieure à 0,5.

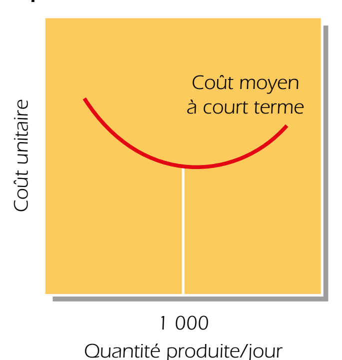
En France, les hausses de cette ampleur sont rares. La dernière date de 2003-2004, avec trois hausses successives en un an (+8 %, +18 % et +9 %). Conséquence : 1,5 million de fumeurs avaient arrêté de fumer, faisant passer le pourcentage de fumeurs dans la population adulte de 35 % en 2000 à 30 % cinq ans plus tard.

On comprend donc que la polémique ait resurgi lorsque le gouvernement a augmenté les prix de 6 % en 2010 : la Ligue contre le cancer a souligné que cela ne changerait rien à la consommation et que cela satisfaisait plutôt les fabricants de tabac qui enregistraient ainsi une progression de leur chiffre d'affaires susceptible de compenser les baisses en volume. Il est vrai que le marché français du tabac a progressé de 30 % en valeur entre 1999 et 2009 sous l'effet des hausses de prix. Le nombre de fumeurs a augmenté entre 2005 et 2010 après 15 ans de baisse consécutive à la loi Évin. Chez les hommes, les chiffres sont restés stables, avec 32 % de fumeurs. Chez les femmes, en revanche, la proportion de fumeuses régulières, estimée à 26 %, a augmenté.

À partir de 2010, les prix des cigarettes ont été relevés chaque année d'au moins 30 centimes, ce qui a d'abord conduit à un lent fléchissement des ventes, puis à une diminution importante en 2012 et davantage encore en 2013. Cette baisse exceptionnelle pourrait s'expliquer par la régularité de l'augmentation des prix, conjuguée à l'essor prononcé de la cigarette électronique au cours de l'année 2013.

Sources : Direct Matin, 7 janvier 2011 ; www.tabac-info-service.fr, www.ofdt.fr.

Avant de le définir, le responsable doit savoir comment évoluent ses coûts avec le volume de production. Reprenons le cas de Samsung et supposons que cette entreprise dispose d'une usine qui permet de produire 1 000 unités par jour. Comme le montre la figure 16.3 A, l'évolution du coût moyen fait souvent apparaître une courbe en U : le coût est élevé si le volume de production est très inférieur à la capacité, puis il diminue, avant de s'accroître de nouveau pour des volumes supérieurs en raison de problèmes liés à la surproduction (engorgement des lignes de production, pannes consécutives à la surutilisation, etc).



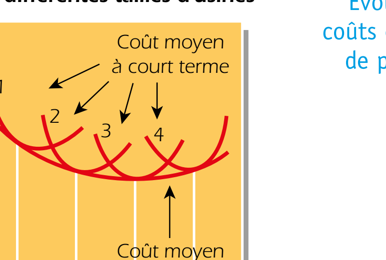


FIGURE 16.3
Évolution des coûts et volume de production

Si Samsung estime qu'il faut passer à 2 000 unités/jour, une extension de la capacité de production s'impose. Les aménagements peuvent être repensés et le coût moyen unitaire diminuera. C'est ce que révèle la courbe de la figure 16.3-B qui indique également que le coût baisserait encore pour un volume de 3 000 unités, mais s'élèverait de nouveau pour 4 000 unités/jour en raison de dysfonctionnements dus à la taille : personnel trop nombreux, bureaucratie envahissante, etc. Il apparaît que, dans notre exemple, la taille optimale de l'usine se situe autour de 3 000 unités/jour, en supposant bien sûr que la demande absorbe ce volume.

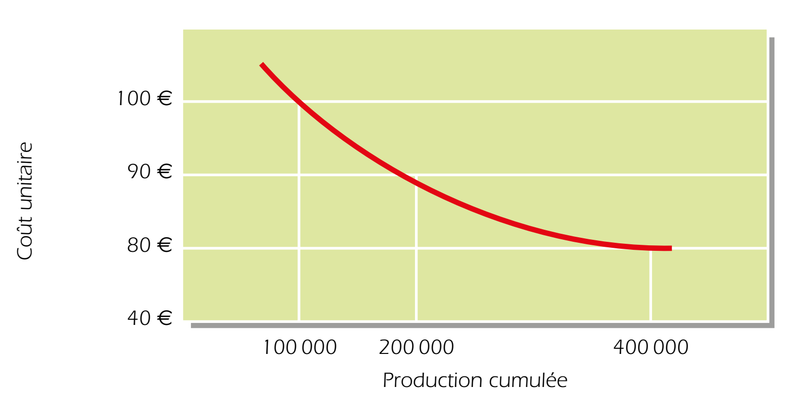
Au-delà de la production, certains coûts sont liés à la commercialisation du produit auprès de différents réseaux de distribution ou de différents clients. Pour évaluer la rentabilité de chaque type de clientèle, on peut recourir à la méthode ABC qui répartit les coûts indirects (frais généraux, fournitures de bureau, etc.) entre les activités ou les clients qui les mobilisent.

b) La production cumulée et la courbe d'expérience

Supposons que Samsung dispose d'une usine fabriquant 3 000 tablettes par jour. À mesure que l'entreprise accroît son expérience, elle améliore son savoir-faire. Les employés sont plus rapides, les coûts d'approvisionnement baissent, la gestion des stocks devient plus performante, etc. En conséquence, le coût moyen par unité baisse. C'est ce qu'illustre la figure 16.4. Le coût de production de la 100 000^{e} tablette est de 100 €. Lorsque la 200 000^{e} unité est produite, le coût est réduit à 90 €. Si l'on atteint une production cumulée de 400 000 unités, il descend à 80 €. Cette diminution des coûts correspond à l'*effet d'expérience.*

Lorsque la pente de la *courbe d'expérience* est forte, une stratégie de volume se justifie. Un prix bas génère une forte demande et conduit à de nouvelles réductions de coût. Capitaliser sur l'effet d'expérience n'est toutefois pas sans risque. Un prix agressif peut détériorer l'image du produit ou provoquer une réaction de la concurrence. Il peut également inciter l'entreprise à exploiter une technologie dépassée dans le simple but d'accroître le volume. Un concurrent investissant dans une nouvelle technologie permettant de réduire les coûts se trouverait alors à terme en position de force.

FIGURE 16.4
La courbe d'expérience



Même si l'on évoque souvent les coûts de production pour expliquer les effets d'expérience, il est clair que tous les autres coûts, y compris les coûts marketing, y sont soumis[33].

c) Les coûts définis comme un objectif *a priori* ou *target costing*

De même que les coûts évoluent avec les volumes fabriqués et l'expérience, ils peuvent évoluer sous l'effet des efforts volontaristes des designers, des ingénieurs et des services achats. Aujourd'hui, de nombreuses entreprises définissent un prix pour leurs nouveaux produits en fonction des études de marché, puis fixent un *objectif de coût à atteindre* (en anglais *target costing*) afin de générer la rentabilité souhaitée. Toutes les sources de coût (conception, fabrication, marketing, ventes) sont examinées de manière à atteindre l'objectif de coût.

Avec la crise et la hausse des prix de nombreuses matières premières, les entreprises subissent de fortes pressions pour piloter leurs coûts habilement. Elles procèdent à des coupes de différentes manières : rétrécissement de la largeur des gammes, révision à la baisse de certaines caractéristiques du produit (à travers des versions plus dépouillées), réduction des emballages (voir chapitre 13), diminution de la durée ou de l'amplitude des services attachés à la vente (par exemple durée de la garantie), baisse des volumes unitaires des produits en maintenant le prix, etc. Ces hausses de prix dissimulées génèrent des réactions diverses chez les consommateurs, depuis la compréhension face aux impératifs de gestion auxquels sont soumises les entreprises jusqu'à un fort agacement, voire à des réactions d'hostilité[34]. Pour renforcer la fidélité des clients, il est préférable d'expliquer les raisons de la hausse des prix et de la légitimer[35]. Il faut faire attention à ne pas compromettre la promesse de la marque et celle de la valeur.

PT Cruiser. Malgré un fort succès initial, Chrysler a choisi de privilégier la rentabilité de son modèle en coupant les coûts : l'entreprise a opté pour des équipements hi-fi meilleur marché, une baisse de la qualité de certains matériaux et a évité de renouveler certains modèles. Le succès commercial s'en est fortement ressenti. Après avoir produit plus d'un million d'exemplaires du PT Cruiser depuis son lancement en 2000, les ventes du modèle ont chuté de 42 % en 2007 et la marque a arrêté sa commercialisation en 2010[36].

Source illustration : © Alamy / Tom Hanslien Photography.

2.4. Étape 4 : analyser les prix et les offres des concurrents

En complément des prix suggérés par l'analyse de la demande et par les coûts, les prix pratiqués par les concurrents constituent un troisième pôle de référence. Pour les connaître, il existe plusieurs méthodes : les *relevés de prix* effectués dans les points de vente, l'*analyse des tarifs* de la concurrence (sur Internet ou sur catalogue) et les *enquêtes auprès des consommateurs* destinées à apprécier le rapport qualité/prix perçu pour chaque concurrent important.

Si le produit proposé contient des éléments de différenciation par rapport aux concurrents, l'entreprise doit estimer leur valeur pour les clients et l'ajouter au prix qu'ils pratiquent. La démarche inverse est appliquée si les produits concurrents offrent des attributs supplémentaires. En fait, le prix exprime le positionnement concurrentiel du produit.

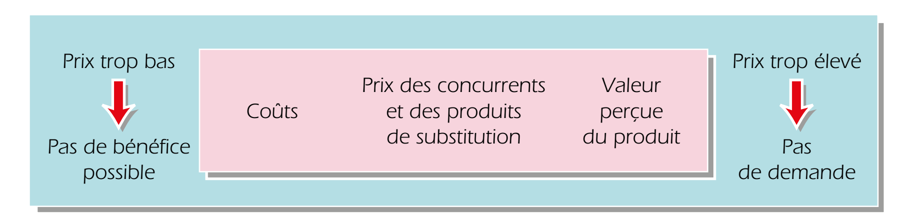
BUT. Lors de son arrivée en septembre 2008, le P-DG de l'enseigne d'ameublement a constaté que son positionnement prix était déconnecté de celui de la concurrence, avec des écarts pouvant atteindre jusqu'à 30 %. Il a alors choisi de mener une politique de prix agressive et a investi près de 20 millions d'euros annuels pour s'aligner sur les prix des produits phares des concurrents, comme celui de la table basse de salon Ikea. L'année suivante, But était la seule enseigne à gagner des parts de marché avec une hausse de 10,7 % des ventes sur un an. L'enseigne est désormais le 3e acteur du secteur en France, avec un chiffre d'affaires de 1,19 milliard d'euros en 2013 et la plus forte croissance du marché (+4,1 %)[37].

2.5. Étape 5 : choisir une méthode de tarification

Une fois connus les courbes de la demande et de coût ainsi que les prix de la concurrence, l'entreprise est en mesure de choisir son prix.

La figure 16.5 résume les trois facteurs clés dans l'élaboration d'un prix. Les coûts déterminent le prix minimal ; la concurrence et les produits de substitution fournissent un pôle de référence ; la valeur perçue du produit fixe la limite supérieure. Les différentes méthodes de tarification mettent l'accent sur tel ou tel de ces facteurs. On distingue six approches.

FIGURE 16.5 Les variables clés de la fixation d'un prix



a) Le « coût + marge »

La méthode la plus élémentaire consiste à définir le prix à partir d'un taux de marge appliqué au coût. Les consultants et les avocats, par exemple, appliquent un taux de marge sur leur temps et leurs coûts. Prenons le cas d'un fabricant de blenders dont les coûts variables s'élèvent à 10 € par pièce et les coûts fixes à 300 000 € pour des ventes évaluées à 50 000 pièces. Le coût unitaire du produit est égal au coût variable additionné au coût fixe divisé par les volumes vendus, soit 10 + (300 000/50 000) = 16 €. S'il souhaite réaliser une marge de 20 %, il adoptera le prix suivant :

$$\text{Prix} = \text{Coût unitaire} / (1 - \text{Taux de marge}) = 16/(1 - 0{,}2) = 20\ €$$

La pratique du coût + marge est discutable car elle ne tient compte ni de la valeur perçue, ni de la concurrence. Elle perd son sens si les ventes ne correspondent pas aux anticipations. Pourtant, elle reste courante en pratique, pour plusieurs raisons. L'incertitude sur les coûts est généralement moins forte que celle sur la demande. En la fondant sur le coût unitaire, l'entreprise simplifie considérablement la fixation du prix, car elle n'a pas à réajuster ses tarifs continuellement. De plus, lorsque toutes les firmes d'un secteur adoptent cette approche, leurs prix tendent à être proches et la concurrence est moins intense.

b) Le taux de rentabilité souhaité

Une autre approche consiste à déterminer le prix qui permet d'obtenir un taux de rentabilité donné, compte tenu du volume de vente attendu.

Supposons que notre fabricant de blenders ait investi un million dans l'activité et souhaite obtenir un retour sur investissement de 20 %, soit 200 000 €. L'objectif de prix se calcule ainsi :

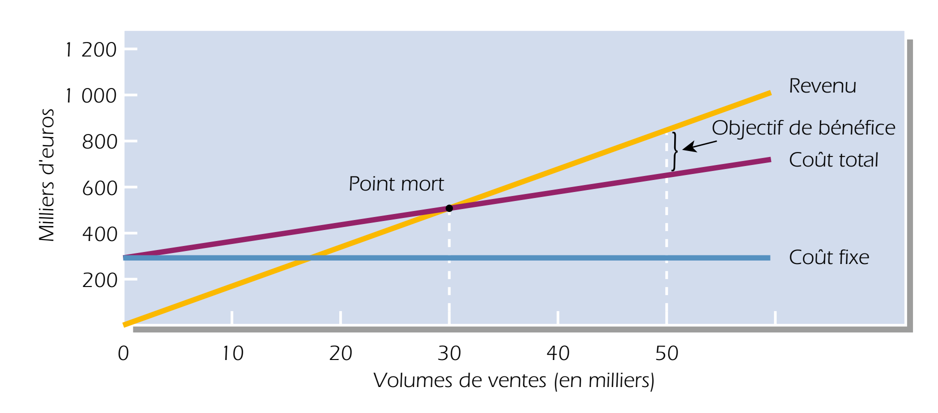
$$\text{Objectif de prix} = \text{Coût unitaire} + \frac{(\text{Taux rentabilité souhaité} \times \text{Investissement})}{\text{Ventes en volume}}$$

$$= 16 + \frac{(0{,}2 \times 1\ 000\ 000)}{50\ 000} = 20 \text{ euros.}$$

Mais que se passe-t-il si l'on ne vend pas les 50 000 unités à ce prix ? Pour répondre à cette question, il faut faire appel à la notion de point mort représentée à la figure 16.6.

Le ***point mort*** correspond au nombre d'unités à vendre pour que le revenu de l'entreprise couvre ses coûts.

FIGURE 16.6 Schéma de point mort utilisé pour la détermination du prix en fonction d'un objectif



Dans notre exemple, les coûts fixes s'élèvent à 300 000 €, quel que soit le volume vendu. Les coûts variables augmentent avec le volume. Le coût total correspond à la somme des coûts fixes et des coûts variables. Le revenu, quant à lui, part de zéro et croît linéairement avec le volume : sa pente correspond au prix de vente. Les deux droites se rencontrent au point mort, lorsque le revenu et le coût total sont égaux. Dans notre exemple, le point mort est atteint à un volume de 30 000 unités. En dessous de ce seuil, l'entreprise perd de l'argent. Au-dessus, l'activité est rentable.

La fixation d'un prix en fonction du taux de rentabilité souhaité présente une difficulté majeure : on se sert d'une estimation du volume de vente pour calculer le prix, alors que le prix est précisément l'un des facteurs qui déterminent le volume de vente ! Un prix de 20 € peut ainsi être trop élevé ou trop bas pour vendre 50 000 unités. On a, en fait, ignoré l'élasticité de la demande au prix. Il faudrait tester différents niveaux de prix et estimer leur impact probable sur le volume et le bénéfice.

c) La valeur perçue

De plus en plus d'entreprises fixent leur prix à partir de la *valeur perçue* du produit par le client. Celle-ci dépend de nombreux éléments tels que la performance perçue, le capital marque, le circuit de distribution, les garanties, le service après-vente, etc. Les entreprises s'efforcent d'accroître la valeur perçue et de fixer un prix qui lui corresponde.

> **Paccar.** Ce fabricant américain de camions affiche un prix premium de +10 % grâce à un travail incessant sur l'optimisation des différents aspects de l'expérience client en vue de maximiser la valeur perçue. L'entreprise Contract Freighters, fidèle cliente de Paccar depuis 20 ans, a commandé 700 nouveaux camions malgré leurs prix plus élevés. Elle l'explique par une qualité perçue plus élevée due à une plus grande fiabilité, une meilleure valeur à la revente, et des intérieurs en velours de qualité. Paccar propose une personnalisation de ses camions. L'entreprise investit également fortement dans la technologie et peut établir le prototype de nouvelles pièces en quelques heures, permettant des mises à jour plus fréquentes. Elle a été la première à déployer les véhicules hybrides dans l'industrie du poids lourds, très consommatrice en essence. Son programme pluriannuel, destiné à concevoir et développer des camions de très haute qualité, a donné naissance à des succès commerciaux tels que les lignes Kenworth ou Peterbilt pour l'Amérique du Nord (États-Unis, Québec) et DAF pour l'Europe. L'entreprise a généré un chiffre d'affaires de 17 milliards de dollars en 2012, soutenu par une présence géographique élargie et une activité en croissance en termes de pièces de rechange[38].

Source illustration : © Kenworth T680 Lineup. Avec la permission de la Kenworth Truck Company.

Même si l'entreprise soutient qu'elle délivre plus de valeur que le prix demandé, tous les clients ne décideront pas d'acheter le produit. La valeur perçue varie selon les clients et certains d'entre eux recherchent toujours le prix le plus bas. L'objectif doit être d'offrir plus de valeur que les concurrents et de le montrer aux clients. Cette démarche suppose d'identifier les caractéristiques créatrices de valeur pour les clients et de comprendre leur processus d'achat.

On peut utiliser différentes méthodes pour évaluer la valeur de son produit ou service aux yeux des clients : le jugement des responsables de l'entreprise, la valeur accordée à des produits équivalents, des enquêtes auprès des clients, des expérimentations ou l'analyse conjointe.

d) Un bon rapport qualité/prix

De nombreuses entreprises choisissent de proposer un tarif relativement bas pour un produit de bonne qualité. Là où d'autres pratiquent un prix plus élevé pour un produit meilleur, celles-ci proposent le « meilleur moins cher ». Cette politique s'appuie sur des programmes complets de réingénierie de l'activité et de ses dispositifs d'approvisionnement, de fabrication et de distribution, de façon à concilier coût réduit et bonne qualité. Ikea, par exemple, adopte ce type d'approche.

e) Le prix bas tous les jours

D'autres entreprises décident de renoncer aux promotions qui émaillent l'année commerciale pour adopter des prix plus bas mais stables toute l'année. Le concept de prix bas tous

les jours (en anglais *Every Day Low Price*, ou EDLP) repose sur l'idée que la multiplication des promotions engendre une perte de confiance des consommateurs qui ne comprennent plus à quoi les prix correspondent[39]. D'un point de vue financier, les promotions sont coûteuses au plan logistique (multiplication des références, mises en place en magasin, suivi des stocks). Face à la montée du hard discount et au poids croissant du prix comme critère de choix, il s'agit donc de diminuer les marges pour attirer de nouveaux clients, tout en affichant des prix perçus comme justes et clairs par les clients. Cependant, certains spécialistes soulignent que les promotions attirent l'attention des clients, créent de l'intérêt et le sentiment de « faire une bonne affaire », ce qui constitue un moteur d'achat indéniable.

f) Le prix du marché

C'est une méthode de fixation des prix qui prend d'abord en considération la concurrence. L'entreprise décide de vendre plus cher, moins cher ou au même prix que son concurrent principal. Cette pratique est assez répandue, notamment dans les oligopoles où chacun se situe par rapport à l'autre, ou pour les PME qui choisissent leurs prix en fonction des grandes marques du secteur.

g) Les enchères

La fixation du prix par une procédure d'enchères est de plus en plus fréquente, en particulier sur le web. Elle s'applique à toutes sortes de biens, depuis les objets d'occasion jusqu'aux produits chimiques ou aux cargaisons. Il existe plusieurs types d'enchères[40].

- Les *enchères classiques* (ascendantes) intègrent un vendeur et plusieurs acheteurs ; elles s'appliquent aux objets anciens, aux biens immobiliers, au bétail et aux équipements d'occasion. eBay fonctionne sur ce principe (voir cas 16.3). Kodak et Nortel ont vendu aux enchères des centaines de brevets sur les technologies sans fil et l'imagerie digitale[41].
- *Les enchères descendantes ou inversées* reposent sur une baisse progressive du prix. Elles peuvent rassembler un vendeur et plusieurs acheteurs : le vendeur annonce un prix élevé pour un produit, puis le baisse progressivement jusqu'à ce qu'un acheteur se porte acquéreur. C'est ainsi que fonctionne Aalsmeer, le premier marché mondial de fleurs implanté aux Pays-Bas, sur lequel sont vendus chaque jour 48 millions de tiges. Les enchères descendantes peuvent également réunir un seul acheteur et plusieurs vendeurs : l'acheteur annonce son désir d'acquérir un objet et les vendeurs potentiels entrent en concurrence, chacun choisissant de baisser ou non son prix en fonction des prix successifs proposés par les autres vendeurs. Ariba – acheté par SAP en 2012 – gère ainsi de nombreuses enchères B2B sur des produits très divers : acier, oléagineux, hydrocarbures, conserves, bouteilles en plastique, solvants, et même des services juridiques ou de conciergerie[42].
- *Les procédures par appel d'offres* sont surtout employées par l'État, les collectivités locales, les entreprises publiques et certaines entreprises privées pour leurs achats importants. Elles ont été présentées dans le chapitre 7. Lorsque le critère de choix est « le moins-disant », le vendeur qui remporte le contrat est celui qui fait l'offre la moins chère. Contrairement aux procédures précédentes, chaque vendeur ne soumet qu'une seule fois. Il doit donc arbitrer en fonction de son anticipation des soumissions des concurrents et de ses propres coûts. Une firme qui souhaite absolument obtenir un contrat cherchera plutôt à maximiser sa probabilité de succès, quitte à réduire son bénéfice.

De plus en plus d'achats B2B se font à travers des enchères en ligne. Cette évolution n'est pas sans conséquence sur les relations entre client et fournisseur. Lorsque cette pratique aboutit à une baisse des marges réalisées par un fournisseur habituel de l'entreprise, il peut avoir l'impression que son client cherche à le pressurer davantage en termes de prix[43]. En revanche, les enchères qui incluent un large nombre de soumissionnaires et revêtent de forts enjeux économiques accroissent la satisfaction générale et donnent moins l'impression d'être fondées sur l'opportunisme.

16.3 Cas d'entreprise

eBay, ou des enchères à la vente à prix fixes

Dès 1995, Pierre Omidyar a créé un système de ventes aux enchères sur Internet ouvert à tous. Quelle ne fut pas sa surprise lorsqu'un premier collectionneur proposa 14,83 $ pour un pointeur laser cassé. Le site a rapidement évolué vers un site d'enchères pour collectionneurs de toutes sortes, depuis les cartes de joueurs de foot jusqu'aux poupées Barbie. Puis, sa vocation s'est élargie à une multitude de produits neufs et d'occasion, rares ou fréquents. Désormais, n'importe quel produit peut être acheté ou vendu sur le plus grand marché virtuel au monde.

En aidant les vendeurs à obtenir le meilleur prix possible et à accéder à un très large marché en un temps record, en permettant aux clients de choisir le prix qu'ils acceptent de payer, eBay a révolutionné les systèmes de fixation des prix. Le site joue désormais un rôle de repère informel sur le prix des produits. Il est utilisé par de nombreux acheteurs et vendeurs pour connaître la valeur de marché des produits neufs ou d'occasion. Certaines sociétés qui viennent d'élaborer un nouveau produit le proposent sur eBay pour évaluer sa valeur de marché. Le site permet également aux économistes de tester leurs théories en les confrontant aux comportements d'achats effectifs des acheteurs et des vendeurs.

eBay gagne de l'argent grâce à un droit d'accès pour mettre un produit aux enchères, plus une commission si la vente se réalise (que ce soit par enchère ou à prix fixe). La politique tarifaire a été établie pour favoriser la vente de gros volumes et dissuader celle de petites quantités à prix limité.

Avec son option « Buy it now », eBay met aujourd'hui l'accent sur la vente des produits à prix fixe aux acheteurs qui ne veulent pas attendre le temps d'une enchère et sont prêts à payer le montant demandé par le vendeur. Les enchères ne représentent plus que 30 % des ventes. En conséquence, le modèle d'eBay tend à se rapprocher de celui d'Amazon. L'entreprise propose l'offre eBay Now en partenariat avec des distributeurs comme Toys « R » Us, qui assurent une livraison des produits en une heure.

L'entreprise se heurte à l'arrivée de nouveaux concurrents, des outsiders locaux tels que Leboncoin, et rencontre des difficultés sur certains marchés délicats comme la Chine.

Avec l'achat de PayPal ou de shopping.com, eBay a diversifié ses activités. En 2014, eBay a réalisé un chiffre d'affaires de 14 milliards de dollars, avec 150 millions de membres actifs et une offre de plus de 500 millions d'articles. Une paire de chaussures est vendue toutes les 23 secondes et un téléviseur LCD toutes les 6 minutes.

Sources : Wall Street Journal, 29 mars 2013 ; *New York Times*, 27 décembre 2013, 19 décembre 2013 ; www.latribune.fr, 20 janvier 2011 ; Glen Urban, « The Emerging Era of Customer Advocacy », *Sloan Management Review*, hiver 2004, p. 77-82 ; www.ebay.com.

Source illustration : © www.ebay.fr.

2.6. Étape 6 : fixer le prix final

L'objectif des étapes précédentes était de réduire les fourchettes de prix acceptables. Il s'agit maintenant d'optimiser le prix final proposé sur le marché.

a) L'influence des autres variables du marketing-mix

Le prix finalement choisi doit tenir compte de la marque, des réseaux de distribution et de l'effort de communication. Faris et Reibstein ont examiné les relations entre ces variables pour 227 catégories et ont abouti aux conclusions suivantes :

- Les marques offrant une qualité moyenne mais bénéficiant d'un fort soutien publicitaire peuvent faire payer leurs produits un peu plus cher. La notoriété a son prix.
- Les marques de qualité supérieure fortement promues ont les prix les plus élevés.
- La relation positive prix-publicité se vérifie davantage en fin de cycle de vie pour les marques leaders[44].

b) La politique générale de tarification

Le prix final doit respecter les lignes directrices de la politique habituelle de l'entreprise en matière de tarification, en définissant ce qui est inclus dans le prix et ce qui est facturé à part. Les entreprises ont eu tendance ces dernières années à ajouter de nombreuses composantes afin de pouvoir augmenter leurs prix en le montrant le moins possible. Ainsi, de nombreux sites de voyages en ligne ont pris l'habitude de faire payer un supplément pour les bagages, les frais de dossier et les assurances complémentaires[45].

c) Le partage gain/risque entre l'entreprise et son client

Pour lever les réticences des acheteurs face au risque de ne pas obtenir la valeur attendue du produit, certaines entreprises proposent des offres « satisfait ou remboursé ». Dans un système plus sophistiqué, certaines firmes commercialisant des produits et services qui doivent permettre à leurs clients de réaliser des économies, comme des systèmes d'information vendus à des entreprises ou des prestations de conseil en optimisation des achats, facturent des *tarifs contingents* : pour montrer au client que le cabinet de consultant partage avec lui la valeur qu'il créera, on indexe le tarif facturé au montant des économies réalisées.

> **Simon-Kucher & Partners.** Selon une étude de ce cabinet de conseil spécialisé en stratégie marketing, qui emploie 700 consultants dans le monde, dont 8 % en France, le prix est un levier de performance dans un contexte économique atone. Il permet de gagner entre trois et cinq points de marge en deux ans. SKP se distingue de ses concurrents en proposant de lier sa rémunération au succès de ses recommandations. Ce système dit de « *success fee* » est un moyen de garantir des gains financiers à ses clients[46].

d) Les autres intervenants

Comment les distributeurs et revendeurs accueilleront-ils le tarif choisi ? La force de vente acceptera-t-elle de vendre au prix proposé sans rechigner ? Quelle sera la réaction des concurrents ? Et celle des fournisseurs ? Il convient de tenir compte des différents interlocuteurs de l'entreprise pour fixer ses prix. Il faut également tenir compte des pouvoirs publics puisque les ententes de prix entre concurrents sont illégales.

3. Articuler l'éventail des prix pratiqués par l'entreprise

Une entreprise ne fixe pas un prix de façon isolée. Elle définit toute une cascade de tarifs qui tient compte de la demande et des coûts par zones géographiques, des différences entre segments de marché, de la saisonnalité de la demande, du niveau actuel des commandes, des délais de livraison et de nombreux autres facteurs. Nous allons successivement étudier la dimension géographique, les remises et rabais, les prix promotionnels et les différences de prix entre clients et segments.

3.1. Prix et géographie

Une entreprise doit décider si elle facture ou non au même prix dans différents pays ou régions du monde. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 8 consacré aux politiques marketing à l'international, une entreprise peut soit adopter le même prix partout, soit fixer le prix en fonction des conditions de marché locales (au risque de favoriser des importations parallèles), soit adapter son prix aux coûts locaux en intégrant par exemple les frais de transport.

Une autre question consiste à définir le mode de paiement, un sujet essentiel lorsque les acheteurs ont peu de devises. La compensation permet de réduire les flux financiers et de les remplacer par la remise d'autres produits en contrepartie. Cette solution est aujourd'hui utilisée dans 15 à 20 % des échanges mondiaux et prend différentes formes[47] :

- Le *troc* : un échange direct, sans argent ni intermédiaire, entre l'acheteur et le vendeur.
- L'*accord de compensation* : le vendeur reçoit une partie du paiement en argent et le reste en produits. Une entreprise britannique qui vend des moteurs d'avion à une firme brésilienne peut ainsi recevoir 70 % du montant sous forme monétaire et le reste en café.
- Le *contre-achat* : le vendeur fournit un équipement et reçoit en échange une partie de la production future réalisée avec cet équipement. Une firme chimique américaine qui construisait une usine pour une société indienne a ainsi accepté d'être en partie payée en argent et, pour le reste, de recevoir des produits chimiques fabriqués dans l'usine.
- L'*offset* : le vendeur est payé en argent mais s'engage à en dépenser une partie dans le pays où a eu lieu la transaction. Par exemple, PepsiCo vend son sirop de cola en Russie et s'engage à acheter de la vodka russe à un certain tarif pour la revendre aux États-Unis.

3.2. Les remises et rabais

De nombreuses entreprises proposent des remises et rabais en contrepartie d'un paiement comptant, d'un fort volume d'achat, d'un achat hors saison, etc. Le tableau 16.1 en décrit les principales catégories.

De telles pratiques sont devenues monnaie courante dans certains secteurs. En B2B, les vendeurs ont souvent recours aux remises pour conclure les ventes plus rapidement. Mais s'il se sait que les prix de l'entreprise sont « souples » et si les clients attendent systématiquement des rabais, les prix ne sont pas perçus comme justes, ce qui peut avoir un effet destructeur[48].

TABLEAU 16.1 Remises et rabais

Les escomptes	Un escompte pour paiement comptant correspond à une réduction dont bénéficie le client qui s'acquitte immédiatement de son achat. De telles formules sont très courantes dans les achats industriels et permettent une gestion améliorée de la trésorerie et des créances douteuses.
Les remises pour quantité	Il s'agit d'une réduction consentie pour un volume d'achat important. Ainsi le propriétaire d'un manège peut afficher les tarifs suivants : « 1 € le tour, 4 € les cinq, 7 € les dix. » Les cartes de fidélité s'inspirent également de ce principe. Dans les secteurs B2B, les remises pour quantité ont principalement pour but d'inciter l'acheteur à concentrer ses achats sur le même fournisseur.
Les remises fonctionnelles	Elles sont offertes en échange de la prise en charge d'une activité qui reviendrait normalement au vendeur. Un fabricant rémunère ainsi un distributeur qui vient prendre la marchandise à l'usine. De même, le « prix emporté » d'un magasin d'électroménager signifie que c'est l'acheteur lui-même qui procède au transport et à l'installation de l'appareil.
Les rabais saisonniers et les soldes	Ces réductions sont consenties à un client qui achète hors saison. Ainsi, les hôtels, les clubs de vacances, les stations de sports d'hiver consentent des tarifs « basse saison ». Les soldes visent à écouler les stocks en fin de saison deux fois par an, à certaines périodes définies par les pouvoirs publics. Elles ont une réelle importance dans certains secteurs, en particulier l'habillement où elles peuvent ainsi représenter 30 % du chiffre d'affaires des magasins indépendants multimarques[49].
Les reprises et avoirs	Ce sont des réductions accordées pour des raisons particulières : reprise d'un ancien article en échange d'un nouveau (meubles, voitures), défaut dans la marchandise. Dans les magasins d'usine, des fabricants proposent ainsi des articles de second choix, fins de série, invendus… à des prix inférieurs de 30 à 60 %.

À l'inverse, les remises et rabais semblent pertinents lorsque le client signe un contrat d'achat pluriannuel, lorsqu'il accepte de passer commande de manière électronique – faisant ainsi faire des économies à l'entreprise – et lorsqu'il achète en très grandes quantités.

Il incombe aux responsables commerciaux de surveiller la proportion de clients qui bénéficient d'un rabais, le montant moyen des réductions et les vendeurs qui ont souvent recours à cette pratique. La direction de l'entreprise doit analyser le prix net pratiqué afin de connaître le prix réel de ses prestations.

3.3. Les prix promotionnels

Les entreprises peuvent baisser temporairement leurs prix pour stimuler les achats. Les prix promotionnels revêtent de multiples formes :

- Hypermarchés et grands magasins proposent des *promotions sur les grandes marques* destinées à attirer la clientèle qui, une fois sur place, achètera également d'autres produits au prix normal.
- Les fabricants mettent en place des *offres spéciales* destinées à promouvoir un nouveau produit ou à relancer les ventes des produits existants.
- Fabricants et distributeurs peuvent abaisser temporairement les *prix à destination de certains clients*, à travers par exemple des promotions spéciales sur certaines marques pour les détenteurs de la carte du magasin.
- Les *offres de remboursement partiel* sont destinées à faciliter l'écoulement d'un produit sans devoir changer son prix de base. Une telle pratique est moins coûteuse qu'une réduction de prix immédiate, dans la mesure où tous les acheteurs n'exploitent pas leurs droits (oubliant par exemple de renvoyer le coupon de réduction).
- Le *crédit gratuit ou à taux réduit* est très pratiqué par les distributeurs et les constructeurs automobiles. Dans certains cas, l'offre est présentée sous forme de paiement différé : « Vous achetez maintenant, vous payez dans 6 mois. »
- Les *rabais psychologiques* consistent à faire apparaître le prix initial et le prix réduit proposé. Cette forme d'action promotionnelle fait l'objet d'une réglementation stricte pour empêcher les entreprises d'afficher une fausse réduction en mettant en avant un prix initial surévalué qui donnerait l'impression que la promotion est plus élevée qu'elle ne l'est en réalité.

Nous étudierons en détail les effets des promotions dans le chapitre 20. Elles stimulent les ventes mais perturbent la perception des prix de référence et, en cas de succès, peuvent inciter les concurrents à la copie et même à la surenchère.

3.4. La discrimination par les prix et le *yield management*

Une autre méthode de modulation des prix réside dans l'adoption de prix différents pour différents segments de marché.

La ***discrimination par les prix*** consiste à offrir le même produit ou service à plusieurs prix sans que ces différences soient justifiées par des écarts de coûts.

- La *discrimination entre les clients* intervient lorsque tous ne paient pas le même prix pour un produit ou service donné. Les cinémas proposent des tarifs réduits pour les enfants, la SNCF des réductions pour les seniors, etc.
- La *discrimination entre les produits* se rencontre lorsqu'un fabricant vend à des prix différents des versions légèrement modifiées d'un même article, sans que les écarts de prix soient proportionnels aux coûts marginaux. Ainsi, le Schweppes est vendu à des prix différents en grandes bouteilles en plastique, en petites bouteilles de verre ou en canettes.
- La *discrimination d'image* consiste à proposer le même produit sous des noms et à des prix différents.

- La *discrimination selon le réseau de distribution* consiste à faire payer, comme Coca-Cola, un prix différent pour le même produit selon qu'il est acheté dans un café, un hypermarché ou un distributeur automatique.
- La *discrimination selon l'endroit* est également fort répandue. Bien que le coût de tous les fauteuils de théâtre soit identique, les prix pratiqués varient selon l'emplacement du fauteuil, par suite de différences de demandes dont les diverses places font l'objet.
- La *discrimination en fonction du temps* correspond au cas où la demande d'un produit varie en fonction des saisons, des jours, parfois même des heures. C'est ainsi que les boissons alcoolisées sont vendues moins cher dans certains bars en « happy hour », parce que l'affluence est faible.

Si de nombreux secteurs pratiquent la discrimination par les prix, elle est particulièrement fréquente dans les services pour gérer les variations de demande dans le temps et la diversité des clients malgré l'impossibilité de stocker (voir le cas 16.4 sur Disneyland Paris et le zoom).

16.4 Cas d'entreprise

Disneyland Paris module les tarifs de son passeport annuel

En plus de son système de billetterie habituel, Disneyland Paris propose à ses clients d'acheter un passeport annuel qui permet de se rendre à volonté dans ses parcs, que ce soit pour 2 heures ou une journée entière. À partir de ce socle commun, Disney a décliné une politique tarifaire en fonction des souhaits des clients, qui varie de 129 € à 209 € par personne (adulte ou enfant) pour l'abonnement, alors qu'un billet simple (valable pour 1 jour) coûte habituellement 80 € par adulte et 74 € par enfant. Disney propose ainsi trois passeports différents : le Francilien, le Fantasy et le Dream.

Le passeport Francilien, à destination des familles habitant dans la région Île-de-France, offre par exemple la possibilité de se rendre dans le parc 280 jours par an et propose des réductions de 10 % dans les boutiques, les restaurants et les soirées spectacles. L'accès au parking reste payant.

Pour 80 € supplémentaires, le passeport Dream permet au client de se rendre dans les parcs quel que soit le jour de l'année. Il bénéficie de réductions plus importantes et plus nombreuses. Ainsi, les réductions pour les soirées spéciales sont de 30 % et celles consenties dans les boutiques de 20 % toute l'année. Outre la possibilité de bénéficier de réductions additionnelles si le client invite des amis ou d'autres membres de sa famille, le détenteur de la carte bénéficie d'avantages supplémentaires dans l'ensemble de l'univers Disney, comme des invitations à des événements spéciaux (avant-premières, projections de films), des réductions dans les Disney Stores ou au golf Disneyland Paris, ou l'opportunité d'accéder aux parcs jusqu'à 2 heures avant leur horaire habituel d'ouverture.

Source : www.disneylandparis.fr.

Le *yield management* est le système le plus abouti de discrimination en fonction du temps. Il consiste à faire varier le prix d'une ressource périssable en temps réel selon la demande : le prix est adapté en fonction du nombre de places encore vacantes et du temps qui reste jusqu'à la réalisation de la prestation. Typiquement, les réservations très anticipées font l'objet d'un prix bas proposé en quantité limitée ; le prix augmente au fur et à mesure que l'on s'approche de la date de la prestation ; au dernier moment, les invendus sont proposés à des prix très bas. Cette approche, initialement développée dans le transport aérien, est également appliquée dans le tourisme, l'hôtellerie et le transport ferroviaire. Elle permet de maximiser le revenu global de l'entreprise.

zOOm Les politiques de prix pratiquées dans les services

Du fait des spécificités des services (intangibilité, simultanéité entre production et consommation, variabilité et périssabilité), ceux-ci font l'objet de politiques de prix spécifiques. Agnès Durrande-Moreau en a identifié cinq :

- *Un prix unique pour des prestations hétérogènes* : il peut s'agir d'un forfait pour un usage illimité (parc à thème, abonnement à une piscine) ou d'un tarif unique quel que soit le service acheté (comme le tarif postal fixe en Europe, que la lettre soit envoyée à 2 ou 2 000 km). Ce type de tarification répond à un souci de simplicité face à la complexité et à l'hétérogénéité des besoins des acheteurs.
- *Un prix variable selon les caractéristiques individuelles des clients :* celles-ci peuvent être identitaires (tarif étudiant ou senior au cinéma) ou situationnelles (gâteau d'anniversaire offert au restaurant). Si ces pratiques correspondent à une approche classique de segmentation de la clientèle, elles sont rendues possibles par la présence du client au moment où le service est réalisé.
- *Un prix adapté au degré de participation du client* : le prix est réduit lorsque le client joue un rôle actif dans la réservation (sur Internet par exemple), dans la prestation (réduction à l'entrée de certaines boîtes de nuit si l'on s'y rend déguisé) ou dans la vente à d'autres clients (tarif de parrainage chez les coiffeurs). Cette spécificité est elle aussi liée à la présence du client au moment de la production et à l'intangibilité des services qui rend les conseils d'amis particulièrement importants pour la décision d'achat.
- *Un prix variable selon le moment :* il peut s'agir soit du moment de consommation (tarif réduit en période creuse pour le tourisme et les transports), soit de celui d'achat (tarif avantageux de dernière minute et, à l'inverse, en cas de réservation très anticipée). Ces approches se justifient par la périssabilité des services.
- *Le yield management :* il consiste à faire varier le prix d'un service afin de gérer efficacement les capacités de production et de maximiser le revenu global. On modifie en temps réel le nombre de places commercialisées à chaque tarif en fonction des ventes déjà réalisées et des prévisions sur les ventes futures, en gardant des places à des tarifs élevés pour répondre à la demande de clients de dernière minute et peu sensibles au prix. Un même service, fourni au même moment, peut ainsi être réservé à un prix variant de 1 à 5, voire de 1 à 10. Accor a mis en œuvre une telle approche en Europe en l'appliquant conjointement à l'ensemble de ses hôtels présents dans une zone donnée, généralement une ville (système de « *revenue management by place* »). La plupart des compagnies aériennes, ferroviaires, hôtelières et touristiques pratiquent ce type d'approche.

Les travaux de Sandra Camus, Lubica Hikkerova et Jean-Michel Sahut soulignent que les notions de *yield management* et d'injustice sont étroitement liées. Ces auteurs indiquent que pour réduire l'injustice perçue, il est important de définir le *yield management* non seulement en fonction des caractéristiques de l'offre, mais aussi du profil du client comme son habitude à rechercher les prix, sa catégorie socioprofessionnelle, le niveau de la gamme du service consommé, la situation d'usage, la fréquence d'achat et la fidélité.

Sources : Sandra Camus, Lubica Hikkerova et Jean-Michel Sahut, « L'injustice perçue à l'égard du yield management : antécédents et stratégies de réduction », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p. 45-65 ; Agnès Durrande-Moreau, « Services et tactiques de prix : quelles spécificités ? », *Décisions Marketing*, n° 25, 2002, p. 17-26 ; Jean-Marc Lehu, « Internet comme outil de *yield management* dans le tourisme », *Décisions Marketing*, n° 19, 2000, p. 7-19 ; Gilles Beluze et Véronique Guilloux, « Revenue management par place : une spécificité Accor », *Décisions Marketing*, n° 26, 2002, p. 7-15 ; Véronique Guilloux, « Le *yield* en marketing : concepts, méthode et enjeux stratégiques », *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 3, 2000, p. 55-73.

Aujourd'hui, l'évolution des prix en temps réel, également appelée *prix dynamiques*, s'étend à d'autres secteurs[50]. Une telle pratique s'appuie sur des logiciels qui testent en temps réel la réaction des consommateurs à différents niveaux de prix. Sur Internet, on peut ainsi faire varier le prix en fonction du stock disponible et de l'intensité des ventes, procédant à des changements à chaque heure, parfois même plus souvent. Amazon a par exemple adopté ce type d'approche.

Cependant, les changements de prix permanents sont délicats à gérer en termes de relation client. Le système fonctionne bien lorsqu'il existe peu de liens entre l'acheteur et le vendeur.

En cas de relations étroites, le client peut ne pas comprendre de se voir proposer des prix variables, parfois supérieurs à d'autres clients moins fidèles que lui. Deux solutions aident à résoudre cette difficulté. On peut commercialiser un ensemble de produits et services sous un prix global, afin de rendre les comparaisons de prix plus difficiles. On peut également expliquer que les prix inférieurs constituent une récompense pour un comportement pertinent (une réservation anticipée, par exemple).

Plusieurs conditions doivent être remplies pour que la discrimination par les prix fonctionne : 1) le marché doit pouvoir être découpé en segments correspondant à différentes intensités de demande ; 2) il faut que les clients qui paient le prix le moins élevé n'aient aucune possibilité de revendre le produit à ceux qui l'achètent plus cher ; 3) il ne faut pas que la concurrence puisse s'implanter sur les segments correspondant aux prix les plus élevés ; 4) le coût de la segmentation ne doit pas excéder le revenu attendu de la politique de discrimination ; 5) cette pratique ne doit pas créer un mécontentement au sein de la clientèle qui serait préjudiciable à la progression des ventes ; et 6) le recours à un prix discriminatoire doit bien sûr se faire dans le respect de la législation.

4. Les initiatives et les réactions aux changements de prix

Les entreprises ont de nombreuses occasions de modifier leurs prix soit de leur propre initiative, soit en réponse à la concurrence.

4.1. Prendre l'initiative d'une baisse de prix

Plusieurs circonstances peuvent conduire une société à baisser ses prix, même si cela risque de déclencher une guerre des prix. La première est une *capacité de production excédentaire* : l'entreprise a alors besoin d'écouler ses produits. La deuxième est la *volonté d'augmenter sa part de marché* pour supprimer la concurrence ou conquérir de nouveaux clients. Troisièmement, la volonté de *répercuter des baisses de coûts* peut pousser certaines entreprises à baisser leurs prix en espérant bénéficier d'économies d'échelle.

NINTENDO 3DS. Six mois après son lancement, la console portable en 3D ne remportait pas le succès escompté. Afin de relancer les ventes, dont la faiblesse était en partie imputée à un prix trop élevé, la marque a initié une baisse de prix généralisée de l'ordre de 30 à 40 % selon les zones. Elle est ainsi passée de 25 000 yens à 15 000 yens au Japon, de 249 $ à 169 $ aux États-Unis et de 250 € à 169,99 € en France. Cette baisse tarifaire lui a permis de renforcer sa compétitivité face à l'arrivée de son concurrent direct : la PlayStation Vita de Sony vendue entre 25 000 et 29 000 yens (soit 250 à 290 €)[51].

Source illustration : © Shutterstock / Barone Firenze.

De manière générale, l'initiative d'une baisse de prix présente quatre dangers :

- *Le risque de dégradation d'image.* En baissant ses prix, l'entreprise doit convaincre sa clientèle que sa qualité ne s'est pas détériorée.
- *Le risque de volatilité de la clientèle.* Un prix bas augmente la part de marché mais rarement la fidélité. Les clients attirés se tourneront vers d'autres entreprises dès que leur offre sera plus alléchante.
- *Le risque financier.* Une baisse de prix non suivie d'effet de volume affaiblit considérablement les finances de l'entreprise.
- *Le déclenchement d'une guerre de prix* si les concurrents réagissent en baissant leurs propres tarifs[52].

Les clients s'interrogent souvent sur les raisons d'une baisse de prix[53]. Ils peuvent penser que le produit va être remplacé par un nouveau modèle, que le produit est défaillant ou se vend mal, que l'entreprise rencontre des difficultés financières, que le prix va encore diminuer ou que la qualité va baisser. Il convient donc d'être prudent en la matière.

4.2. Prendre l'initiative d'une hausse de prix

Une hausse de prix acceptée par le marché constitue un levier puissant pour augmenter la rentabilité. Supposons qu'une entreprise vende, à 10 €, 100 unités de produit qui lui ont coûté au total 970 €. Le bénéfice s'établit à 30 €, soit 3 % du chiffre d'affaires. En accroissant son prix de 10 centimes (+1 %) et en supposant que les volumes de vente ne soient pas affectés, l'entreprise dégage un profit de 40 €, soit +33 % !

La principale circonstance des hausses de prix est *l'augmentation des coûts*, que l'on répercute pour éviter une baisse de rentabilité. Souvent, d'ailleurs, les entreprises accroissent leurs prix dans des proportions supérieures afin d'anticiper un accroissement ultérieur du taux d'inflation ou des coûts. C'est particulièrement le cas des firmes qui ne peuvent pas facilement réviser leurs tarifs en cours d'année.

La seconde situation susceptible d'engendrer une hausse de prix est *l'excès de demande.* Lorsqu'une entreprise ne peut satisfaire tous ses clients, elle peut augmenter ses prix ou instaurer des quotas.

Il existe de nombreuses façons de répercuter une hausse de prix auprès de la clientèle, notamment :

- *La tarification différée.* L'entreprise ne fixe son prix définitif qu'une fois le produit fini et livré. De telles pratiques sont courantes dans les secteurs où les délais de production ou d'installation sont substantiels (bâtiment, équipement lourd) mais également pour certains services (laboratoires d'analyses médicales, honoraires notariaux).
- *Les clauses d'indexation.* L'entreprise demande au client de s'acquitter du prix correspondant à la transaction originale auquel viendra s'ajouter un certain pourcentage lié à l'inflation et à l'évolution du prix des matières premières. Les loyers sont ainsi révisés en fonction de l'indice du coût de la construction.
- *La tarification séparée.* Le prix facturé pour le produit n'est pas modifié, mais certains éléments qui lui étaient traditionnellement associés sont tarifés à part sous forme d'options (livraison, garantie, équipement hi-fi haut de gamme dans une voiture…).

- *La restructuration des remises.* La hausse de prix se cache alors derrière une réduction des remises ou une révision des conditions présidant à leur octroi.

Dans de telles situations, une entreprise doit toujours justifier sa décision d'augmenter les prix en mettant en place une action de communication auprès de sa clientèle. Les vendeurs peuvent utilement contribuer à apaiser les clients. Il peut également être pertinent de prévenir les clients à l'avance pour leur permettre d'anticiper et ainsi éviter qu'ils n'aient l'impression d'être piégés.

4.3. Anticiper les réactions des concurrents à un changement de prix

Les concurrents ont d'autant plus tendance à réagir à un changement de prix que le nombre d'acteurs en présence dans le secteur est faible, le produit peu différencié et les clients bien informés. Comment anticiper leur réaction ? On peut supposer que chaque concurrent se comportera en fonction de son propre intérêt. Il faut donc connaître sa situation financière, ses ventes, le degré de fidélité de ses clients et ses objectifs stratégiques. S'il a un objectif de part de marché, il s'alignera probablement sur une baisse de prix. S'il cherche à maximiser sa rentabilité, il pourra réagir en augmentant son budget publicitaire ou en améliorant sa qualité. La question est toutefois délicate car le concurrent peut lui-même interpréter la baisse de prix de différentes manières : il peut penser que l'entreprise cherche à capter le marché, qu'elle a des difficultés et cherche à stimuler ses ventes, ou encore qu'elle souhaite que tout le secteur abaisse ses prix pour élargir la demande globale pour la catégorie.

4.4. Réagir aux changements de prix des concurrents

Comment une entreprise confrontée à un changement de prix décidé par un concurrent doit-elle réagir ? Cela dépend des situations.

Sur certains marchés caractérisés par l'homogénéité des produits offerts, l'entreprise n'a guère le choix et doit s'aligner. Si elle ne suit pas, elle perdra la plupart de ses clients qui préféreront traiter avec le fournisseur le moins cher. En cas de hausse, au contraire, on s'aligne rarement sauf si la décision prise va dans le sens de l'intérêt global du secteur.

Pour les produits différenciés, l'entreprise a davantage de latitude. Les clients achètent sur la base de multiples facteurs qui les rendent moins sensibles au prix. Avant de prendre une décision, l'entreprise doit se poser différentes questions. Pourquoi le concurrent a-t-il modifié son prix ? Est-ce pour augmenter sa part de marché, pour écouler son stock, pour répercuter l'évolution des coûts ? Le changement de prix est-il temporaire ou permanent ? Comment évolueront la part de marché et la rentabilité de l'entreprise si elle ne réagit pas ? Les autres firmes du secteur vont-elles réagir ?

L'entreprise peut ajuster ou non ses prix, contre-attaquer sur d'autres terrains (meilleur produit, meilleur service, communication renforcée) ou lancer elle-même un produit moins cher, éventuellement sous une autre marque. La décision dépend de l'élasticité-prix de la demande, de l'étape du produit dans son cycle de vie, de son importance stratégique pour l'entreprise, de la relation coût/volume et de la capacité de production des concurrents. Ainsi, le maintien de la marge se justifie si l'élasticité est faible (du fait que l'entreprise a

construit une solide réputation et jouit d'une bonne fidélité à sa marque) ou si les coûts ne sont pas trop sensibles au volume.

On n'a pas toujours le loisir, lors d'une modification de prix décidée par la concurrence, d'entreprendre une analyse détaillée de toutes les réactions possibles. Le concurrent a préparé sa décision longtemps à l'avance, mais l'entreprise n'a parfois que quelques jours ou même quelques heures pour se décider. La seule approche réaliste consiste à anticiper les initiatives des concurrents et à préparer un programme d'action.

Résumé

1. Le prix est le seul élément du marketing-mix qui génère des revenus et non des coûts. Les pratiques de fixation des prix sont particulièrement importantes depuis quelques années du fait de la situation économique et des évolutions technologiques.
2. Pour comprendre les enjeux liés au prix, il faut tenir compte de la psychologie du consommateur qui l'évalue en fonction des prix de référence interne et externe et qui juge souvent de la qualité d'un produit en fonction de son prix.
3. Pour fixer ses prix, une entreprise doit suivre six étapes : déterminer ses objectifs (profit, chiffre d'affaires, image, etc.) ; évaluer comment évolue la demande en fonction du prix ; estimer ses coûts pour différents niveaux de production ; analyser la concurrence ; choisir parmi les différentes méthodes de tarification ; et enfin procéder au choix final.
4. Les entreprises fixent plusieurs prix qui doivent être coordonnés. Elles doivent articuler leurs prix au plan géographique. Elles mettent en place différentes sortes de remises et rabais et des prix promotionnels. Elles peuvent différencier les prix selon les segments de marché et pratiquer le *yield management*.
5. Une entreprise rencontre parfois des situations l'incitant à modifier ses prix. L'initiative d'une baisse de prix peut résulter d'une capacité de production excédentaire, d'une volonté de développer sa part de marché ou d'une baisse des coûts. L'initiative d'une hausse des prix correspond souvent à la répercussion de l'augmentation des coûts ou à un excès de demande. Lorsqu'elle envisage de changer ses prix, une entreprise doit anticiper les réactions des clients mais aussi celles des concurrents.
6. Une société qui se trouve confrontée à une modification de prix décidée par un concurrent réagira différemment selon que le marché rassemble des produits homogènes ou différenciés. Dans le premier cas, elle doit s'aligner. Dans un marché différencié, elle dispose de plus de latitude et peut soit modifier ses prix, soit répondre sur d'autres terrains.

Activités

Discutez

Le prix fondé sur l'acceptation du marché est-il un prix juste ?

Les prix sont souvent fixés en fonction de ce que les clients sont prêts à payer pour le produit ou le service. Certains frémissent toutefois devant les parfums de luxe à 80 €, les massages à 100 € et les baskets à 130 €. Qu'en pensez-vous ? Pensez-vous que les prix doivent refléter la valeur que les clients attribuent à un produit ou service, ou les coûts consacrés à sa fabrication ?

Appliquez

Pour quelles catégories de produits et de services avez-vous été confronté à des prix fondés sur le yield management ? Ce type de pratiques vous a-t-il choqué ou le trouvez-vous logique ? Comment les entreprises peuvent-elles expliquer de tels systèmes à leurs clients ?

Étude de cas

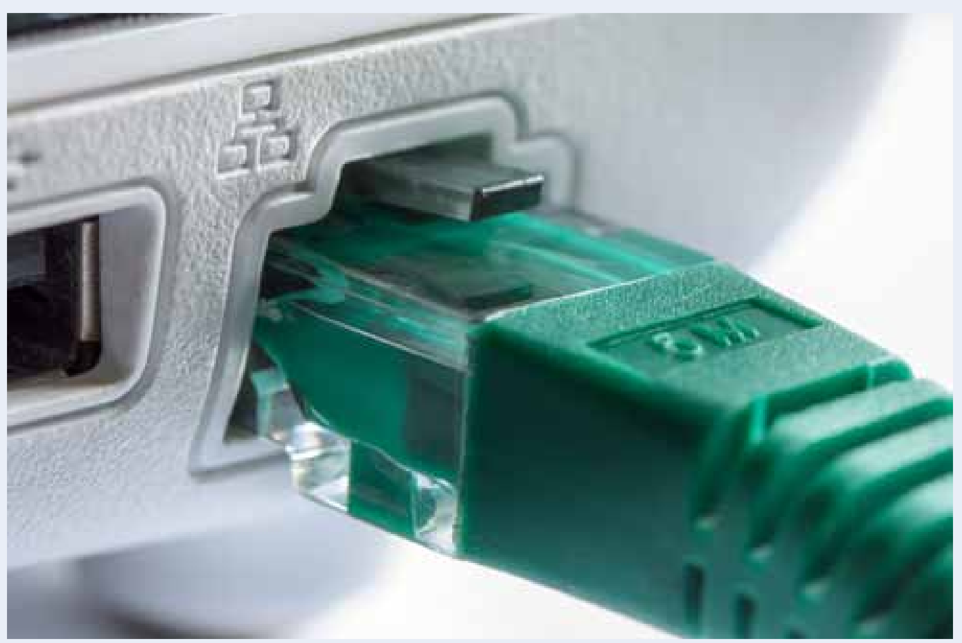
Free

Créée au début des années 2000, cette marque du groupe Iliad a été la première au monde à proposer une box triple play (Internet-téléphonie-télévision). En moins de cinq ans, elle est devenue un acteur majeur de l'Internet haut débit en France.

En 2012, l'entreprise s'est lancée dans la téléphonie en redéfinissant là encore les règles du marché. Celui-ci était initialement partagé par trois opérateurs : Orange, SFR et Bouygues Telecom. Alors que leurs offres étaient conçues autour de forfaits de longue durée commercialisés à 40 € par mois environ, Free a baissé les prix de moitié.

Les forfaits proposés par les opérateurs historiques intégraient la subvention des téléphones. Free a stoppé cette pratique et dissocié l'abonnement du coût de l'appareil. Cette initiative a permis de libérer les consommateurs de l'engagement des forfaits de longue durée. La part des offres sans engagement a doublé en deux ans, passant de 20 % fin 2011 à 44 % fin 2013. Free a également simplifié l'offre à l'extrême en ne proposant que deux forfaits, et en soulignant ainsi la grande complexité des grilles tarifaires de ses concurrents.

En fixant ses offres à 2 € et 19,99 € par mois, l'opérateur a contraint ses concurrents à s'aligner, favorisant l'apparition de nouvelles offres d'entrée de gamme, 100 % Internet et sans engagement, telles que RED de SFR, Sosh d'Orange et anciennement B&You de Bouygues Telecom. Cette stratégie n'a néanmoins pas eu d'influence sur les autres opérateurs mobiles comme NRJ Mobile ou Virgin Mobile dont la part de marché est restée stable à 13 %.



Source illustration : © Free.

Pour son lancement, Free a bénéficié d'un accord de portabilité avec Orange, qui lui a permis de louer une partie du réseau de l'opérateur historique le temps de développer ses propres infrastructures.

L'arrivée de Free a entraîné une polarisation du marché de la téléphonie mobile avec, d'une part, le service premium d'Orange, et d'autre part, le positionnement *low cost* de Free. Les recrutements sur l'offre à 2 € pour une heure de communication et 60 SMS restent majoritaires. L'opérateur a aussi recours aux ventes promotionnelles *via* le site vente-privee.com, proposant occasionnellement une offre à 3,99 € pendant un an au lieu de 19,99 €. Malgré le coût financier, son directeur général juge cet investissement « limité mais judicieux : au bout de douze mois, les consommateurs restent, même s'ils ne bénéficient plus de tarifs promotionnels ». Ces promotions ont généré 10 % des recrutements. Free a également choisi d'accorder des prix encore plus réduits aux détenteurs de sa box, qui sont les recrues les plus faciles et les moins coûteuses.

Bouygues Telecom, dont l'offre se positionne sur l'entrée de gamme, a réagi en lançant sur le marché de l'Internet fixe une offre *low cost* triple play à 19,90 €, au lieu de 29,99 € pour la Freebox. Le revenu par abonné fixe de la Freebox a reculé, mais Free continue à enrichir ses offres en proposant de nouvelles destinations pour les appels ou l'itinérance gratuite. Fin 2014, l'annonce de sa nouvelle Freebox a entraîné un vent de panique sur les marchés boursiers et une chute des valeurs boursières de ses principaux concurrents, faisant craindre une nouvelle baisse des prix de l'offre Internet. Mais Free a pris le contrepied de sa stratégie habituelle en dévoilant sa nouvelle Freebox Mini 4K à un prix inchangé de 29,99 €.

Finalement, selon une étude de l'association de consommateurs Que Choisir, la venue de ce quatrième opérateur a permis de faire gagner aux Français sept milliards d'euros de pouvoir d'achat. On estime que l'arrivée de Free a entraîné une diminution des factures mobiles de 30 % en deux ans. Avant l'arrivée de l'opérateur, les prix étaient en moyenne supérieurs de 22 % à ceux des autres pays européens. Ils sont désormais deux fois moins élevés.

Fin 2014, Free a passé le cap des 10 millions d'abonnés et du milliard de chiffre d'affaires. L'opérateur fondé par Xavier Niel pèse désormais 15 % du marché, autant que Bouygues Telecom. Malgré un taux de couverture inférieur à ses concurrents, il atteint aujourd'hui 75 % de la population en 3G et poursuit le déploiement de la 4G.

Sources : www.lesechos.fr, 12 mars 2015, 21 février 2015 ; www.lefigaro.fr, 12 mars 2015 ; www.challenges.fr, 14 décembre 2014, 29 avril 2014, 11 mars 2014 ; www.e-marketing.fr, 9 janvier 2012 ; www.free.fr.

Questions

1. **Analysez la manière dont Free a modifié les règles de fixation des prix dans le marché de la téléphonie mobile. Que pensez-vous de cette méthode ? Est-ce un modèle pérenne ?**
2. **Analysez les facteurs de succès et les points de vulnérabilité de l'offre Free mobile.**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'attention de Free pour maintenir et même renforcer le succès rencontré ?**

Sixième partie

Distribuer les produits et services en fournissant la valeur souhaitée

Chapitre 17

Concevoir et animer les canaux de distribution

Dans ce chapitre, nous examinerons, du point de vue des fabricants, les questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un canal de distribution et quels rôles remplit-il ?
- Comment concevoir et piloter une politique de distribution ?
- Comment intégrer les canaux de distribution ?
- Quelles sont les questions clés en matière d'e-commerce et de m-commerce ?
- Comment résoudre les conflits de canaux ?

Pour créer de la valeur, il faut disposer de canaux de distribution performants afin que les produits et services soient à la portée des clients visés. L'analyse de ces réseaux ne se limite pas aux grossistes et aux détaillants, mais intègre toute la chaîne d'approvisionnement en amont et en aval, depuis les matières premières et les composants jusqu'à la livraison aux clients finaux. Les clients achètent par des canaux très divers, et de plus en plus en ligne et sur mobile. Les entreprises doivent construire et piloter des systèmes de distribution de plus en plus complexes. Elles associent souvent différents canaux, en cohérence avec la segmentation du marché et le profil de leur cible.

HÄAGEN-DAZS. La marque de glaces haut de gamme associe différents canaux de distribution. Elle dispose de plus de 100 boutiques en France et au Benelux, principalement en franchise, qui font de la dégustation des glaces un moment de loisirs, entre amis ou en famille, dans un cadre qui valorise fortement le produit. En France, après avoir privilégié l'Île-de-France et la région PACA, le réseau s'est développé dans l'Ouest en faisant la part belle aux formats de boutiques larges qui permettent à la fois la vente à emporter et la dégustation sur place. Avec ses 1 200 m^2, la boutique amirale de l'avenue des

Champs-Élysées est le plus grand glacier au monde. Ouverte de 7 heures à 2 heures du matin, elle permet de déguster une glace au petit déjeuner ! La marque est également distribuée en grandes surfaces. Elle s'est longtemps distinguée par les armoires spécifiques qui accueillaient ses produits. Enfin, Häagen-Dazs multiplie les occasions de consommation grâce à des partenariats avec des hôtels, des restaurants et des lieux de loisirs, comme les théâtres, les cinémas ou le stade Roland-Garros. Grâce à cette approche multicanal, la marque est parvenue à réduire la saisonnalité de ses ventes, puisqu'elle réalise aujourd'hui 45 % de son chiffre d'affaires d'octobre à avril, contre 35 % pour les concurrents[1].

Les canaux de distribution jouent un rôle essentiel dans le succès d'une politique marketing et affectent toutes les décisions prises en matière de produits, de services, de prix, de construction d'image, etc. Dans ce chapitre, nous allons voir comment une entreprise peut construire puis piloter son réseau de distribution pour permettre aux clients visés d'avoir accès à ses produits et à ses services[2]. Le chapitre 18 sera consacré au marketing des enseignes de distribution.

1. Les canaux de distribution

La plupart des fabricants ne vendent pas directement leurs produits aux utilisateurs finaux. Ils font appel à une série d'intermédiaires qui remplissent de nombreuses fonctions.

On appelle ***canal de distribution*** l'ensemble des organisations interdépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs.

Certains intermédiaires, tels les grossistes et les détaillants, achètent les biens qu'ils revendent : ce sont des *marchands*. Ils remplissent des fonctions importantes[3] : ils prévoient la demande pour les produits et commandent ceux-ci en conséquence ; ils gèrent les stocks de façon à éviter les ruptures ; ils donnent des informations et des conseils sur les produits et services ; ils peuvent les fractionner ou les assembler pour leur donner le format prisé par les consommateurs ; ils placent dans un même lieu des offres concurrentes pour permettre aux acheteurs de comparer et de mieux choisir ; ils associent des offres complémentaires, afin que les clients fassent plusieurs achats au même endroit… D'autres acteurs du canal de distribution – les courtiers, les représentants, les attachés commerciaux – prospectent la clientèle et passent des contrats au nom du fabricant, mais ne s'engagent pas à titre personnel : on les appelle des *agents*. Enfin, les compagnies de transport, les sociétés d'entrepôt, les banques facilitent les opérations de distribution sans prendre part à la négociation commerciale : ce sont des *relais*.

1.1. L'importance des canaux de distribution

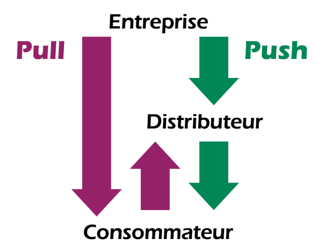
Le choix d'un canal de distribution constitue une décision essentielle, et ce pour plusieurs raisons. D'abord, *la nature des canaux choisis a une incidence sur toutes les autres variables du marketing-mix*. Une entreprise ne saurait fixer ses prix avant de savoir si elle distribuera par l'intermédiaire de revendeurs exclusifs ou de la grande distribution. Elle doit intégrer à sa politique publicitaire et promotionnelle la collaboration éventuelle des distributeurs. Elle organise différemment sa force de vente selon qu'elle vend directement aux détaillants ou passe par l'intermédiaire de grossistes. Bien sûr, les choix opérés en matière de

distribution se déterminent par la stratégie marketing définie en amont, en particulier la cible et le positionnement choisis.

Ensuite, *le choix des canaux lie l'entreprise pour une période relativement longue.* Lorsqu'un constructeur automobile signe un contrat avec un concessionnaire exclusif, il lui est difficile de le remplacer du jour au lendemain par une succursale. Lorsqu'un fabricant de produits électroniques grand public distribue ses produits par des boutiques dédiées, il se heurte à de vives résistances s'il décide un jour de s'adresser aux grandes surfaces. Dans les accords passés avec les distributeurs, il existe une forte pression en faveur du *statu quo*; aussi l'entreprise doit-elle choisir ses canaux avec une vision à moyen et à long terme.

Enfin, *les coûts de distribution sont importants* : ils peuvent représenter 30 à 50 % du prix de vente final, parfois davantage, tandis que la publicité constitue souvent entre 5 et 10 % du chiffre d'affaires. Les canaux de distribution représentent également des coûts d'opportunité. Ils doivent convertir des acheteurs potentiels en demandes effectives et rentables. Leur rôle ne consiste donc pas simplement à servir les marchés, mais à les construire.

FIGURE 17.1
Stratégie *push* et stratégie *pull*



Une entreprise doit décider quel rôle elle accorde à sa distribution pour attirer les clients, en comparaison des outils de communication directe aux consommateurs. Cette distinction correspond à l'arbitrage entre une stratégie *push* et une stratégie *pull* (voir figure 17.1).

- *La stratégie* push. Elle consiste à utiliser la force de vente et les distributeurs pour promouvoir le produit auprès du consommateur final. Cette approche est fondée sur la mise en avant des produits dans les points de vente au moyen de têtes de gondole, d'animations en magasin, de conseil des vendeurs, de publicité sur le lieu de vente et d'opérations promotionnelles. On l'adopte généralement pour les catégories de produits pour lesquelles les clients changent souvent de marque, font leur choix en magasin, comprennent mal les attributs du produit et/ou procèdent par achat impulsif.
- *La stratégie* pull. Elle repose sur la communication, et en particulier la publicité, pour développer chez le consommateur une préférence pour la marque. La communication provoque un achat planifié. L'objectif est atteint si le consommateur exige le produit indépendamment de la manière dont celui-ci est disposé, ou même de sa présence dans le point de vente. Cette approche paraît pertinente pour les catégories de produits qui suscitent une forte implication et une forte fidélité, lorsque les consommateurs perçoivent de grandes différences entre marques et lorsque le choix de la marque précède celui du point de vente.

Dans un secteur donné, les entreprises diffèrent parfois quant à leur préférence à l'égard de telle ou telle stratégie. Lorsqu'elles disposent de budgets marketing importants, elles combinent souvent les deux approches. Un programme marketing fondé sur le *push* et destiné aux canaux de distribution est plus efficace si la demande finale a été stimulée en parallèle par une stratégie *pull*, et réciproquement.

HEUDEBERT. Face à la baisse du marché du petit déjeuner et à la stagnation des catégories de produits traditionnelles, Heudebert, leader historique du marché, a entrepris de dépoussiérer l'image vieillissante de la biscotte. La marque a adopté une stratégie *pull* à travers une nouvelle campagne de communication : « Oui à un monde plus croustillant », qu'elle a complétée par une stratégie *push* grâce à la réorganisation des magasins pour segmenter l'offre entre les biscottes craquantes, gourmandes et classiques. Cette campagne a entraîné une hausse de 9 % du chiffre d'affaires de la panification croustillante pour les magasins qui l'ont appliquée[4].

1.2. La distribution multicanal

De nombreuses entreprises privilégient aujourd'hui une distribution multicanal fondée sur l'utilisation simultanée de plusieurs canaux de distribution. Une telle politique capitalise sur la complémentarité des différents canaux. Elle permet de toucher différentes cibles et des clients situés à différentes étapes du processus d'achat. La multiplicité des canaux offre quant à elle des services différents : la praticité des grandes surfaces multiproduits afin de faire son achat à l'occasion d'autres courses, les conseils des vendeurs dans les boutiques, la souplesse de l'achat en ligne, la visibilité du catalogue… Elle permet également de multiplier les points de contact avec un même client et de renforcer la relation. Les clients qui font appel à plusieurs canaux de distribution passent plus de temps à faire leurs achats que ceux qui recourent à un seul canal. Ils sont souvent plus rentables, achètent davantage et utilisent intensément les différents canaux[5]. Pour eux, chaque canal n'est pas un substitut à l'autre : ils se renseignent sur le web avant d'aller en magasin – ou l'inverse –, ce qui multiplie les occasions d'achat et les expériences avec la marque, développant ainsi la fidélité[6].

COACH. Cette entreprise new-yorkaise commercialise ses sacs à main de luxe, ses cartables, ses bagages et ses chaussures haut de gamme au moyen d'un modèle de distribution mondial et multicanal. Les produits Coach sont disponibles dans des lieux valorisant l'image et propices à l'achat : magasins de détail (comme la boutique de Zurich en Suisse), magasins d'usine, *shops-in-shops* (à l'aéroport de Toronto par exemple), grands magasins (Printemps ou Galeries Lafayette), magasins spécialisés, Internet. Cette démarche permet à Coach d'équilibrer ses résultats et de ne pas dépendre d'un canal ou d'une zone géographique uniques. En 2013, les ventes en ligne représentaient 69 % du chiffre d'affaires et les ventes à l'international 31 %[7].

Source illustration : © Alamy / Jeff Greenberg "0 people images".

Cependant, l'effet de la distribution varie selon les catégories de produits : il est plus intense pour les produits hédoniques (vêtements, cosmétiques) que fonctionnels (fournitures de

bureau, produits de jardinage)[8]. Par ailleurs, les clients multicanaux sont aussi plus prompts à fréquenter plusieurs enseignes au cours de leur processus d'achat[9].

De manière générale, la distribution multicanal présente trois avantages : elle permet de couvrir un marché plus large et des segments de clientèle différents ; elle abaisse les coûts de distribution puisque l'on peut privilégier les canaux moins coûteux comme la vente en ligne ou par catalogue pour les petits clients ; et elle permet de procéder à une distribution plus personnalisée à l'égard des clients exigeants.

Cependant, un tel système peut également constituer une source de conflit et de cannibalisation. Il faut éviter que des canaux différents soient en concurrence pour conquérir les mêmes clients[10], et s'assurer qu'ils travaillent de manière cohérente et complémentaire. Les opérations marketing doivent être synchronisées et donner accès aux mêmes avantages quel que soit le canal choisi. Les clients doivent pouvoir passer d'un canal à l'autre sans contrainte. Un système de base de données commun qui reconnaisse leur historique complet avec la marque est donc essentiel.

Si les différents canaux sont mal intégrés, le client peut avoir le sentiment qu'il n'est pas traité de la même manière et doit recourir à des canaux différents selon l'opération à effectuer[11]. Par exemple, dans certaines banques, le client est censé se rendre à son agence seulement s'il souhaite souscrire un nouveau produit, et utiliser Internet ou les automates pour suivre l'état de son compte ou collecter des informations. Il peut avoir du mal à accepter qu'on lui impose ces contraintes et que son statut se modifie selon les opérations à effectuer.

Plus encore, les structures de distribution multicanal posent souvent des problèmes d'organisation, lorsque par exemple le centre d'appels dépend du département CRM, que les mailings sont réalisés sous l'autorité du marketing et que les vendeurs relèvent du service commercial. Ce type de situation peut générer des tensions.

Le multicanal a également une influence sur la nature de la relation client et sur le rôle des vendeurs. Ces derniers éprouvent souvent un sentiment de « coopétition » (contraction de coopération et de compétition) entre le magasin et l'e-commerce. La présence d'un site Internet modifie la manière dont ils perçoivent leur rôle car les clients connaissent déjà les produits quand ils arrivent en magasin, d'où une moindre demande de conseils, d'information et d'assistance sur place. Grâce au web, le client a déjà pris en charge une partie des étapes du processus d'achat, ce qui libère le vendeur d'une partie de sa mission, mais oblige celui-ci à s'adapter et à tenir compte du chemin déjà parcouru. Il doit alors jouer un rôle de réassurance auprès du client qui attend d'être conforté dans son choix. Face à cette redistribution du pouvoir et des rôles, il est essentiel d'éviter le désengagement des vendeurs, notamment en leur redonnant confiance et initiative dans la relation client[12].

Globalement, il faut montrer en quoi le choix du multicanal permet d'attirer des segments différents et d'intensifier les relations avec les clients mixtes.

En ce sens, les entreprises qui pratiquent la distribution multicanal doivent penser leur architecture commerciale en fonction des étapes du processus de vente et identifier quelle étape incombe à quel canal. La figure 17.2 montre une grille simple pour conduire cette réflexion. Elle repose sur l'idée que ce sont les tâches à réaliser et non les canaux qui définissent la structure de l'ensemble. Les six étapes de la vente peuvent être remplies par un même canal, comme dans le cas de la force de vente directe, mais elles peuvent également incomber à différents canaux. Ainsi, les prospects pourront être recrutés à l'aide d'opérations de marketing direct, qualifiés et approchés par un vendeur, tandis que le SAV sera assuré par e-mail et par téléphone.

FIGURE 17.2
La grille tâche-canal[13]

Tâches génératrices de demande

Circuits et méthodes — VENDEUR → CLIENT

Circuits et méthodes	Prospection	Qualification des prospects	Prévente	Conclusion de la vente	SAV	Gestion de compte
Internet						
Gestion des comptes-clés						
Vente directe						
Téléphone						
Mailing						
Points de vente						
Distributeurs						
Revendeurs à valeur ajoutée						
Publicité						

1.3. La distribution comme composante de la chaîne d'approvisionnement et du réseau de partenaires

L'analyse de la *chaîne d'approvisionnement* (en anglais, *supply chain*) étudie le fonctionnement de la filière depuis les matières premières jusqu'aux clients finaux. Or, le marché visé devrait constituer le point de départ de l'analyse, avant de remonter le processus de fabrication. On désigne cette approche par le terme de *chaîne de demande*, qui met en évidence l'importance des besoins des clients comme vecteur du mode d'allocation des ressources[14].

Certains experts critiquent ces deux termes car ils se concentrent sur les opérations verticales d'achat, de production et de consommation. Or les réseaux auxquels les entreprises appartiennent intègrent des relations d'échange et de collaboration plus nombreuses et plus complexes.

On appelle ***réseau*** un système de partenariats et d'alliances créé par une entreprise pour approvisionner, enrichir et distribuer son offre.

Le réseau inclut les fournisseurs de l'entreprise, ses distributeurs et ses clients, mais aussi les fournisseurs de produits complémentaires, les chercheurs et les organismes publics. Oracle s'appuie sur un réseau de 15 millions de développeurs, le plus large au monde[15]. Apple Developer, le site web à l'intention des développeurs d'applications iPhone ou iPad, compte plus de 275 000 membres qui touchent 70 % des revenus générés par leurs applications tandis qu'Apple en garde 30 %. Les 850 000 applications téléchargées 45 milliards de fois au cours des cinq dernières années ont conduit Apple à leur verser près de 9 milliards de dollars[16].

En développant une vision globale de la chaîne de demande, l'entreprise peut voir si l'amont de ses activités est plus ou moins rentable que l'aval et en tenir compte pour ses décisions d'intégration verticale. Elle peut également surveiller les acteurs de la filière et anticiper tout changement susceptible d'affecter ses conditions de fonctionnement. Enfin, elle peut accélérer les communications et les transactions avec ses partenaires grâce aux technologies de l'information.

Les responsables marketing se préoccupent traditionnellement de la part du réseau qui concerne le client et le produit. Les évolutions actuelles devraient toutefois les encourager à élargir leur vision en s'intéressant davantage à l'amont et en appréhendant l'ensemble du réseau dans lequel s'inscrit leur entreprise.

1.4. La révolution digitale des canaux de distribution

La révolution digitale touche tous les clients, particuliers et entreprises, et les achats sur mobile se multiplient. La vente en ligne enregistre une forte croissance (+11 % en France en 2014). Les secteurs les plus concernés sont le tourisme (62 % des internautes achètent ce type de produits en ligne), les services (billetterie, photos, 54 %), les produits culturels (52 %), l'habillement et la mode (49 %)[17]. Certains sceptiques pensaient que les vêtements ou les lunettes ne pourraient pas se vendre en ligne, mais la facilité de renvoi, les outils d'essayage virtuel et les commentaires des clients ont surmonté l'absence d'essayage en magasin.

> **Ray-Ban.** Avec son service « *virtual mirror* », Ray-Ban permet d'essayer tous les modèles de la marque en ligne. Grâce à une détection automatique du visage par une webcam installée sur un ordinateur, celle-ci s'ajuste aux mouvements et optimise le rendu de la paire de lunettes : une photo des lunettes apposées sur le visage de l'internaute apparaît ! Cet outil offre la possibilité d'afficher jusqu'à quatre photos différentes pour comparer les modèles. L'essayage peut également se faire sur des mannequins prédéfinis[18].

En conséquence, les stratégies de distribution sont profondément transformées. La plupart des entreprises de distribution traditionnelles ont ajouté la vente en ligne à leurs réseaux de magasins. Quant aux clients, ils attendent les avantages de deux systèmes : au digital, le vaste assortiment de produits, l'abondance de l'information, les commentaires et suggestions des autres clients ; aux boutiques, le service personnalisé, l'observation physique des produits et la dimension expérientielle de l'achat. L'intégration complète des deux canaux leur permet de[19] :

- bénéficier de conseils et d'aide dans les magasins, en ligne et par téléphone ;
- vérifier en ligne la disponibilité des produits dans certains magasins avant de se rendre sur place ;
- savoir en magasin où un produit indisponible sur place peut être acheté et s'il peut être envoyé à domicile ;
- commander un produit en ligne et le récupérer dans une boutique à proximité ;
- retourner dans un magasin un produit acheté en ligne ;
- recevoir des bons de réduction et des offres promotionnelles basées sur l'ensemble des achats effectués, online et off line.

Les distributeurs et les fabricants s'adaptent à ces attentes. Ils assemblent des données massives émanant des médias sociaux, des mobiles et d'informations géolocalisées au sujet de leurs clients. Ils analysent ce qui s'achète, à quel endroit, par quel canal, à quel prix, et ajustent leurs offres et leurs prix en conséquence. L'objectif du responsable marketing est désormais de développer la « prochaine meilleure offre personnalisée » qui prendra en compte l'attitude, le comportement et le mode d'achat du client tout en atteignant l'objectif de l'entreprise en termes de hausse des ventes, de conquête ou de fidélisation[20].

2. Le rôle des canaux de distribution

Pourquoi un producteur accepte-t-il de déléguer la vente de ses produits et services à des tiers, renonçant ainsi partiellement à contrôler à qui et comment ils sont commercialisés ? Le recours à des intermédiaires permet de gagner en efficacité car ceux-ci disposent des compétences et de l'échelle d'activité adaptées pour rendre les produits accessibles aux marchés visés. Une marque comme Haribo, par exemple, vend ses bonbons dans plusieurs centaines de milliers de points de vente. Il serait évidemment impossible de tous les posséder ou les gérer.

2.1. Les fonctions de la distribution

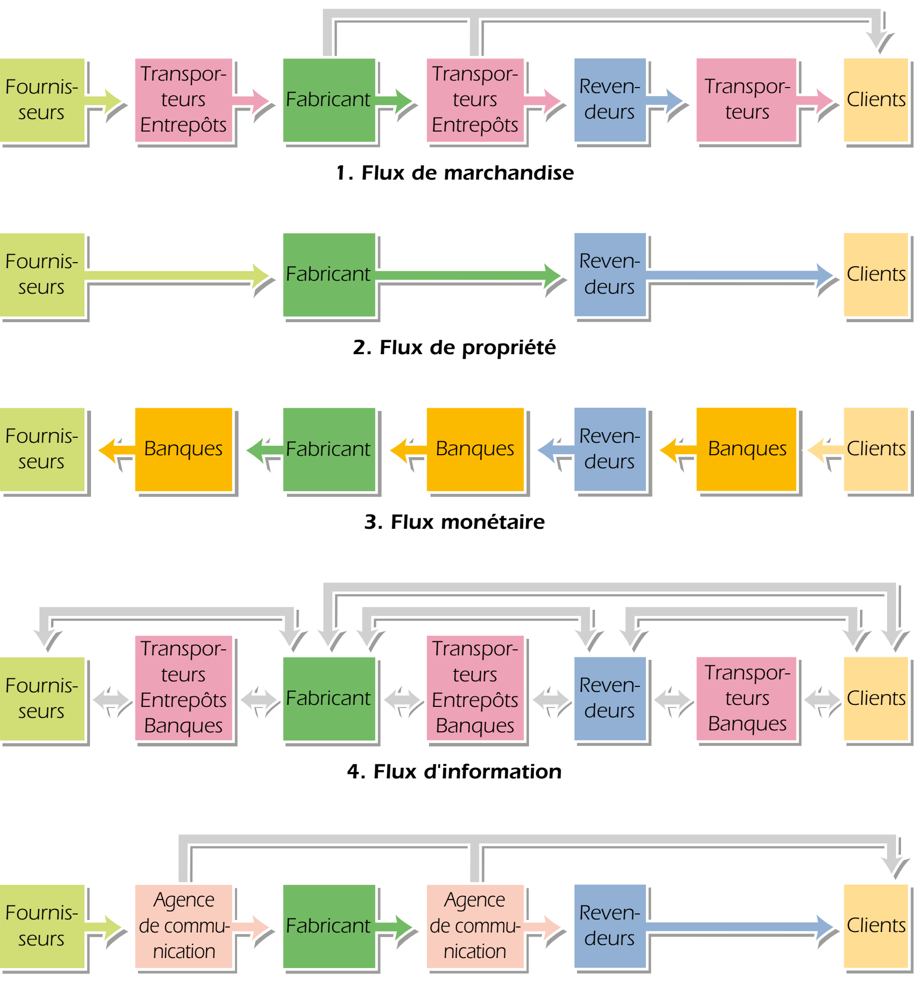
Un circuit de distribution est un mode d'organisation visant à amener les produits adéquats au bon endroit, au bon moment et en quantité adaptée. Ses activités gravitent autour de neuf fonctions, présentées dans la check-list.

Les fonctions de la distribution

- Le *recueil d'information* sur les clients actuels et potentiels, mais également sur les concurrents et les autres acteurs de l'environnement marketing.
- La *communication*, c'est-à-dire l'élaboration et la diffusion d'informations à destination des clients afin de stimuler l'achat.
- La *négociation*, c'est-à-dire la recherche d'un accord sur les termes d'échange.
- La *prise de commande*, transmise au fabricant à partir des prévisions de volumes de vente.
- Le *financement*, en particulier des stocks nécessaires à chaque niveau du circuit.
- La *prise de risque*, liée aux différentes opérations de distribution.
- La *distribution physique :* transport, stockage, manutention.
- La *facturation* et la gestion des encaissements.
- Le *transfert de propriété* du vendeur vers l'acheteur.

Ces fonctions concernent tout à la fois les flux aval des fournisseurs vers les clients (flux de marchandise, transfert de propriété, communication sur les produits), les flux amont (facturation) et les flux bidirectionnels (information). La figure 17.3 illustre ces cinq flux dans le cas de la distribution des chariots élévateurs. Un fabricant qui vend des biens et des services doit élaborer trois circuits : un pour la vente, un pour la livraison et un pour les services. La Redoute, par exemple, utilise le courrier, le téléphone, Internet et la vente sur mobile comme canaux de vente, différents services postaux et les sous-traitants pour la livraison, et du personnel local pour les services.

FIGURE 17.3 Cinq flux commerciaux dans la distribution des chariots élévateurs



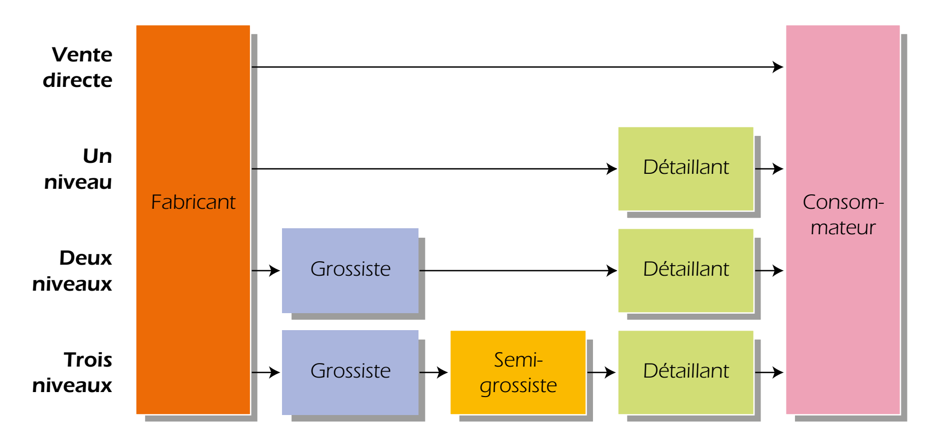
La question centrale de la distribution n'est pas de savoir s'il faut ou non remplir ces fonctions indispensables, mais *qui* va les remplir. Toutes les activités commerciales partagent trois caractéristiques : elles mobilisent des ressources, elles bénéficient d'une certaine spécialisation et elles sont partiellement permutables entre les différents membres du circuit. Si le producteur les prend en charge, il devra les répercuter sur ses prix de vente. Si c'est le consommateur, il devra bénéficier de tarifs préférentiels. Si c'est un intermédiaire, il faudra le rétribuer. Le problème de la répartition des fonctions est donc celui de la productivité économique. Dès que des intermédiaires spécialisés bénéficient d'économies d'échelle dans la gestion de leurs opérations, il est de l'intérêt du producteur et du consommateur de leur confier les tâches correspondantes. Toute l'histoire de l'appareil commercial et toutes les innovations qui y ont été introduites ne sont que le résultat d'efforts visant à modifier la répartition des fonctions dans le sens d'une amélioration de l'efficacité.

2.2. Les niveaux d'un circuit de distribution

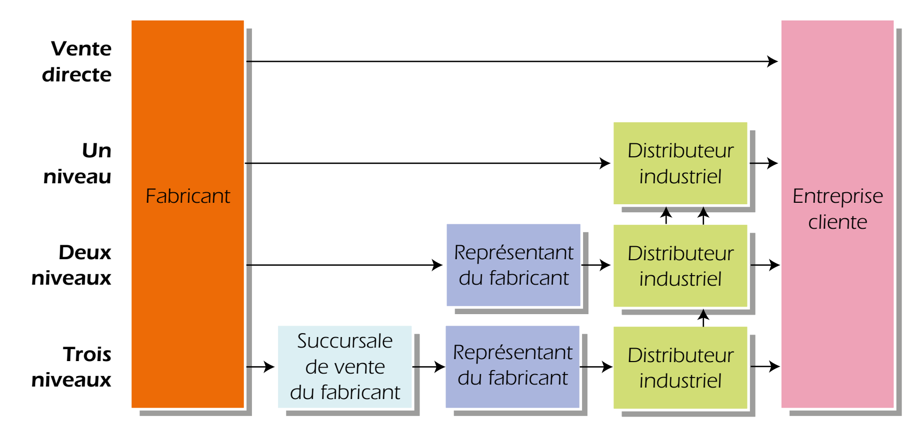
Tout circuit de distribution peut se caractériser par sa *longueur*, c'est-à-dire le nombre de *niveaux* qu'il comprend, correspondant aux différents partenaires entre lesquels le produit transite. La figure 17.4-A illustre différents circuits de longueur variable dans la grande consommation. La figure 17.4-B montre les circuits les plus fréquents dans l'industrie : un fabricant de biens industriels peut utiliser sa propre force de vente pour vendre directement aux entreprises clientes, il peut recourir à des distributeurs industriels ou des représentants indépendants, employer une succursale de vente, ou encore associer ces différentes options en passant à deux niveaux.

FIGURE 17.4 Exemples de circuits de distribution à plusieurs niveaux pour les biens de grande consommation et les biens industriels

A. Circuits de distribution en grande consommation



B. Circuits de distribution industriels



Le circuit de distribution le plus court ne comporte aucun intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Cette *vente directe* se pratique dans différents secteurs. Dans l'alimentaire, certains systèmes permettent aux producteurs de vendre directement leurs

produits. La proximité perçue influence alors la confiance, l'adhésion et la fidélité des consommateurs, mais cette notion recoupe à la fois la proximité géographique du point de vente, la proximité relationnelle avec le producteur et la proximité identitaire en termes de valeurs partagées[21]. Parmi les autres secteurs, les banques vendent directement leurs produits financiers à leurs clients, L'Occitane vend ses produits dans ses propres boutiques et sur son site Internet, et Xerox vend ses photocopieuses directement aux grandes entreprises. Même des entreprises de grande consommation envisagent d'ajouter un canal de vente directe de leurs produits, à l'instar de Kimberly-Clark qui a lancé au Royaume-Uni une boutique de vente en ligne de Kleenex[22].

17.1 Cas d'entreprise

Zara, la distribution sans intermédiaire fondée sur l'excellence logistique

L'enseigne Zara dispose d'un réseau de distribution en propre de plus de 2 000 magasins dans 88 pays. Son succès tient avant tout à un modèle logistique original qui permet une grande réactivité aux attentes du marché. Alors que les marques d'habillement développent traditionnellement deux collections par an, parfois quatre, les magasins Zara reçoivent des nouveautés deux fois par semaine.

Pour la plupart des articles, il ne s'écoule pas plus de quinze jours entre le dessin du modèle et sa mise en rayon. Le modèle est imaginé dans les studios de création du siège espagnol. Chaque plateau est divisé en deux : d'un côté, les commerciaux, responsables d'une zone géographique, qui reçoivent quotidiennement des informations des magasins et des données sur les souhaits des clients ; de l'autre côté, quelque 200 stylistes qui dessinent des modèles. Une fois les patrons en papier préparés, des couturières fabriquent les prototypes à la machine. Ensuite, tout va très vite. Les patrons des modèles sont choisis collégialement et adressés par e-mail aux usines. Les pièces sont coupées, numérotées, étiquetées à la main, avant d'être envoyées à un sous-traitant pour être cousues. Une semaine après la coupe, l'usine reçoit les vêtements et se charge du contrôle qualité, du pressing vapeur, de la pose des étiquettes, du repassage, du brossage, de la mise sous housses plastique, avant l'expédition vers le centre logistique de 480 000 m^2 (soit la taille de 65 terrains de football). Toute commande est alors acheminée vers un camion qui la transporte jusqu'à sa destination finale, sauf pour les plus lointaines pour lesquelles le transport se fait par avion.

Les magasins reçoivent par ordinateur des propositions de vêtements dessinées et assorties de photos, et choisissent ainsi leurs modèles. La réception des produits a lieu trois jours plus tard. En conséquence, les boutiques n'ont pas de stock et maximisent l'espace consacré à l'exposition des produits et à la vente. Les invendus, quant à eux, sont réexpédiés au siège, puis réacheminés vers d'autres destinations où ils auront plus de succès.

Zara réalise 65 % de ses ventes en Europe, dont 19 % sur son marché historique, l'Espagne. L'Asie représente désormais 22 % de son activité estimée à plus de 10 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Sources : www.lesechos.fr, 18 septembre 2014 ; *Les Echos*, 24 mars 2011 ; www.emarketing.fr, 27 août 2010 ; *Le Figaro*, 1er avril 2008 ; *Challenges*, 31 mars 2008 ; www.inditex.com

Source illustration : INDITEK.

Un circuit de distribution à un niveau comporte un seul intermédiaire, en général le détaillant. Un circuit de distribution à deux niveaux intègre un grossiste et un détaillant. On rencontre également des circuits à trois niveaux, par exemple dans l'industrie de la salaison où un semi-grossiste fait souvent le lien entre le grossiste et le détaillant. Au Japon, la distribution alimentaire peut faire intervenir six niveaux. Naturellement, le problème du contrôle s'aggrave à mesure que s'accroît le nombre de niveaux, le fabricant n'étant le plus souvent en contact qu'avec le niveau situé juste en dessous de lui.

Bien que l'on associe généralement le terme de circuit de distribution à des transferts de produits vers leurs utilisateurs, on peut également l'appliquer à des processus « remontants », par exemple pour les produits susceptibles d'être réutilisés (containers, voitures), recyclés (papier), ou pour le traitement des déchets (piles). Certains intermédiaires interviennent dans les processus remontants, comme les sociétés de collecte des ordures ménagères, les centres de recyclage ou les entrepôts[23].

2.3. La distribution des services

Les services ont tendance à diversifier leurs canaux de distribution dans des secteurs comme la banque, l'assurance, le tourisme, avec des agences, des kiosques dans des centres commerciaux ou des universités, et de plus en plus de prestations en ligne… Des acteurs spécialisés dans la vente en ligne connaissent un fort succès, à l'instar d'Expedia et de Booking. Dans la musique, au-delà des concerts et des magasins qui vendent des CD, la distribution repose sur les sites gratuits ou payants comme Deezer et iTunes, les sites Internet des artistes et les médias sociaux.

3. Choisir un canal de distribution

Mettre en place un système de distribution implique plusieurs étapes. Il faut successivement étudier les besoins des clients, définir les objectifs poursuivis, identifier les solutions de distribution envisageables, puis les évaluer.

3.1. Étudier les besoins et désirs des clients

Les consommateurs choisissent de recourir à certains canaux de distribution en fonction du prix, de l'assortiment, de leur facilité d'accès et des objectifs spécifiques de leur achat[24] (économiques, sociaux, expérientiels). La segmentation du marché s'applique aux réseaux de distribution comme aux produits.

Un même individu peut choisir des canaux de distribution distincts selon ses motivations[25], s'orientant vers les boutiques spécialisées pour certains produits sur lesquels il souhaite un conseil (par exemple les cosmétiques ou un équipement de tennis), vers le web pour des achats planifiés (informatique, voyages en train) et vers des magasins de hard discount pour les yaourts ou les détergents. D'autres essaient un vêtement en boutique avant de l'acheter en ligne, ou consultent les sites web avant d'acheter en magasin.

Un nombre croissant de clients, en magasin, consultent leur smartphone pour connaître les prix pratiqués en ligne pour le même produit, dans la même enseigne ou chez d'autres

distributeurs, ou pour consulter les prix des produits concurrents. Ils allient ainsi les avantages visuels et expérientiels de l'observation du produit en magasin et la confrontation avec les pratiques d'autres canaux de distribution. Pendant longtemps, les détaillants ont cherché en priorité à attirer les consommateurs dans les magasins ; ces nouvelles pratiques conduisent à se préoccuper davantage de transformer la visite en achat alors que les clients amènent avec eux des boutiques virtuelles.

Les attentes des clients relèvent en général de cinq dimensions :

1. ***Le volume unitaire souhaité***, c'est-à-dire la quantité de produits acquise par un client à chaque achat. Plus il est réduit, plus le service rendu par le canal s'élargit (stockage, éclatement, etc.).
2. ***Le délai*** qui sépare la commande de la livraison. Les clients recherchent de plus en plus la rapidité.
3. ***L'endroit***. Il est pratique pour un consommateur de trouver ce qu'il désire où cela l'arrange, ce qui exige un réseau composé de nombreux points de vente.
4. ***Le choix***, qui correspond à la largeur de l'assortiment du distributeur. En général, les clients apprécient un large choix pour pouvoir trouver précisément ce qu'ils recherchent, mais un choix trop large entraîne parfois des effets négatifs[26].
5. ***Le service***. Il comprend tous les éléments intangibles (crédit, livraison, installation, réparation) fournis par le distributeur. Certains clients acceptent volontiers un faible niveau de service si cela se traduit par des niveaux de prix bas. Plus les services fournis sont nombreux, plus les fonctions dévolues au distributeur s'accroissent.

3.2. Préciser les objectifs et les contraintes

L'objectif d'un mode de distribution se détermine à partir du niveau de service souhaité. Il s'agit d'organiser les tâches à accomplir de façon à minimiser les coûts et à fournir le service de la qualité souhaitée. En pratique, le choix des canaux est étroitement associé à celui des cibles et à la politique de marque (voir cas 17.2 sur les Apple Stores).

Les objectifs du canal de distribution dépendent des caractéristiques du produit. Les produits *périssables* exigent en général un canal court, en raison de la nécessité de les acheminer rapidement. Les produits *volumineux*, tels que les matériaux de construction ou les liquides, requièrent des canaux qui minimisent le nombre de manipulations. Les produits *non standardisés*, tels que les produits à façon ou les biens d'équipements spéciaux, sont le plus souvent vendus directement par les représentants de l'entreprise, en raison de la difficulté à trouver des intermédiaires dotés de la compétence technique nécessaire. Les produits qui ont besoin d'un *service après-vente* intensif sont vendus et entretenus soit directement par l'entreprise, soit par un réseau de concessionnaires exclusifs. Enfin, les produits ayant une *valeur unitaire élevée*, notamment les équipements industriels, ont tendance à être pris en charge par la force de vente de l'entreprise plutôt que par des intermédiaires.

Un certain nombre d'autres facteurs entrent en ligne de compte, notamment les choix des concurrents et l'environnement économique. Lorsque la conjoncture est mauvaise, les producteurs sont soucieux de distribuer leurs produits au moindre coût. Ils ont alors tendance à privilégier les canaux courts et à renoncer aux services non indispensables.

17.2 **Cas d'entreprise**

Les Apple Stores, conçus pour faire vivre l'expérience de la marque

Lorsque Apple a ouvert ses premiers magasins en 2001, de nombreux spécialistes émirent des doutes. Le magazine *BusinessWeek* publia même un article intitulé « Pourquoi les Apple Stores seront un échec ». Quinze ans plus tard, ils constituent un succès colossal avec plus de 400 boutiques dans le monde, dont 30 au Canada, 18 en France et 4 en Suisse. Avec un chiffre d'affaires au mètre carré digne des boutiques de luxe et une marge opérationnelle de 20 %, les Apple Stores réalisent aujourd'hui un chiffre d'affaires de 16 milliards de dollars, soit 20 % de l'activité de la marque.

Ces magasins avaient été ouverts en réaction à la manière dont les points de vente informatiques traditionnels présentaient les produits. Ils permettent de vivre l'expérience Apple, avec des produits en libre accès, des ateliers gratuits, un Studio pour les « débutants, et un « Genius Bar » qui propose une assistance, des conseils techniques gratuits et des réparations. Comme l'explique un consultant, les Apple Stores « offrent au client une expérience digne de Louis Vuitton alliée à l'efficacité des méthodes marketing d'un Zara ». Les magasins attirent de nouveaux clients vers la marque en leur mettant les produits entre les mains : plus de la moitié des acheteurs de Mac dans les boutiques sont de nouveaux clients.

Les nombreux vendeurs (70 par boutique en moyenne), très formés, parlent usages et non technique. Ils ne touchent pas de commission et n'ont pas d'objectifs de vente à atteindre. Leur mission est d'aider les clients à résoudre leur problème.

Apple porte une attention méticuleuse à chaque détail comme la musique et les photos préchargées sur les appareils de démonstration. Des innovations comme des lecteurs de cartes de crédit itinérants minimisent les files d'attente en caisse.

Les magasins sont situés dans des emplacements emblématiques (Opéra et Louvre à Paris, Covent Garden et Regent Street à Londres) et ont un aménagement très soigné. C'est d'ailleurs l'ancienne directrice générale de la marque de luxe britannique Burberry qui dirige désormais les Apple Stores. L'architecture est souvent spectaculaire, en forme de tube ou de cathédrale, avec une structure de verre qui « donne l'impression que l'on est dans le magasin même lorsque l'on se promène à l'extérieur ».

Sources : Gardiner Morse et Ron Johnson, « Retail Isn't Broken. Stores Are », *Harvard Business Review*, décembre 2011, p. 78–82 ; www.lemonde.fr, 6 mai 2014 ; *The New York Times*, 23 juin 2012 ; *The Wall Street Journal*, 15 juin 2011 et 17 mai 2006 ; *Management*, mars 2010 ; *Le Figaro*, 5 juin 2008 ; *Fortune*, 19 mars 2007.

Source illustration : © Shutterstock / pcruciatti.

3.3. Identifier les options possibles

Chaque canal de distribution présente des avantages et des inconvénients distincts. La force de vente interne sait appréhender des produits et des transactions complexes, mais constitue une option coûteuse. Internet est moins cher, mais moins efficace dans le cas de produits complexes. Les distributeurs indépendants stimulent les ventes, mais font perdre à l'entreprise le contact direct avec ses clients. Les vendeurs multimarques permettent de partager les coûts, mais l'effort de vente relatif à la marque est moins intense.

Chaque option en matière de distribution comprend trois éléments : la nature des intermédiaires, leur nombre, et les responsabilités respectives du producteur et de ses intermédiaires.

a) La nature des intermédiaires

L'entreprise doit d'abord identifier les principaux intermédiaires susceptibles de distribuer ses produits. Ainsi, une société qui fabrique des systèmes audio automobiles peut identifier les options suivantes : vendre le produit aux constructeurs automobiles pour qu'ils l'installent dans leurs véhicules neufs ; vendre aux concessionnaires ; vendre aux vendeurs de pièces détachées à travers une force de vente interne ou des distributeurs indépendants ; vendre à distance et sur Internet ; vendre par catalogue ; passer par des distributeurs de masse.

Il est important, à ce stade, d'examiner les systèmes de distribution traditionnels, mais aussi d'imaginer de nouvelles approches.

b) Le nombre de points de vente

Le nombre d'intermédiaires qu'il convient d'utiliser pour chaque niveau de distribution est fonction du degré de *couverture du marché* visé par l'entreprise. On peut imaginer trois types de couvertures.

- ***La distribution intensive.*** Il s'agit de proposer le produit dans le plus grand nombre de points de vente possible. C'est souvent la stratégie adoptée par les marques de grande consommation. Ainsi, Coca-Cola est présent dans les supermarchés, hypermarchés et supérettes, les boulangeries, les pompes à essence, les distributeurs automatiques du métro et des entreprises, les cafés et restaurants, etc.
- ***La distribution exclusive.*** Certains fabricants préfèrent au contraire limiter le nombre de points de vente autorisés à distribuer leur marque. Parfois, les fabricants demandent en contrepartie à leurs revendeurs de signer un accord de *vente exclusive* ; ceux-ci s'engagent alors à ne pas vendre de marques directement concurrentes. Des accords de distribution exclusive se rencontrent fréquemment dans des secteurs comme l'automobile, les cosmétiques et l'habillement. En octroyant le privilège de l'exclusivité, le producteur espère susciter un effort de vente plus vigoureux, conserver un meilleur contrôle des intermédiaires et conférer à son produit une image de prestige autorisant un prix élevé.

Bang & Olufsen. Cette marque hi-fi haut de gamme est distribuée en France dans une soixantaine de points de vente, principalement des boutiques dédiées à la marque, mais également quelques grands magasins. Le réseau de boutiques de la marque fonctionne en franchise. Si toutes les dépenses sont à la charge du franchisé, Bang & Olufsen apporte une assistance concernant le recrutement, la recherche des locaux dans des quartiers de prestige, le suivi des travaux, le plan de lancement, ainsi qu'une aide pour le montage financier. Une formation de quinze jours au siège de la filiale France et une visite du site historique au Danemark permettent au franchisé de s'imprégner des valeurs et des méthodes de la marque. La marque propose également des solutions audio et vidéo aux hôtels de luxe comme le *Shangri-La Hotel* d'Abou Dhabi ou le *Président Wilson* en Suisse, et équipe les véhicules de certains constructeurs automobiles comme Audi et Aston Martin[27].

- ***La distribution sélective.*** Entre la distribution intensive et la distribution exclusive, il existe une série de formules intermédiaires que l'on regroupe sous le nom de distribution sélective. Ce mode de distribution est utilisé aussi bien par des entreprises déjà implantées que par de nouvelles firmes cherchant à attirer des intermédiaires. En opérant une certaine sélectivité dans sa distribution, le fabricant évite de disperser son effort entre de nombreux points de vente, dont certains seraient marginaux. Il peut établir de bonnes relations de travail avec ses intermédiaires et attendre d'eux un effort de vente supérieur à la moyenne. En général, une distribution sélective permet à un fabricant d'obtenir une couverture satisfaisante du marché et un bon contrôle de son réseau à un coût inférieur à celui d'une distribution intensive.

c) Les responsabilités et les engagements de chacun

En élaborant son système de distribution, le fabricant doit préciser les responsabilités et engagements de chacun. Les principaux éléments d'une politique de relation commerciale sont les suivants.

- *La politique de prix* définie par le fabricant inclut le prix catalogue, ainsi que les remises et ristournes sur quantités.
- *Les conditions de vente* recouvrent essentiellement les conditions de paiement et les garanties offertes par le producteur en termes de taux de produits défectueux ou de changement de prix ultérieur. Les conditions de paiement ont de profondes répercussions sur les coûts du producteur et du distributeur. La plupart des grandes surfaces ont un taux de rotation très supérieur aux échéances de paiement et, de ce fait, arrivent à faire financer leurs stocks par leurs fournisseurs et même à dégager de la trésorerie.
- *Les droits territoriaux* définissent la zone couverte par le distributeur en fonction des autres distributeurs locaux de la marque. Un concessionnaire a besoin de savoir quels sont les autres concessionnaires dans sa région. Il désire bénéficier de toutes les ventes réalisées dans sa zone géographique, qu'elles soient ou non le résultat direct de ses efforts.
- *Les prestations de services* fournies par chacun doivent faire l'objet d'une définition complète, notamment lorsque les liens entre le producteur et le distributeur sont étroits (franchise et exclusivité).

3.4. Évaluer les options envisagées

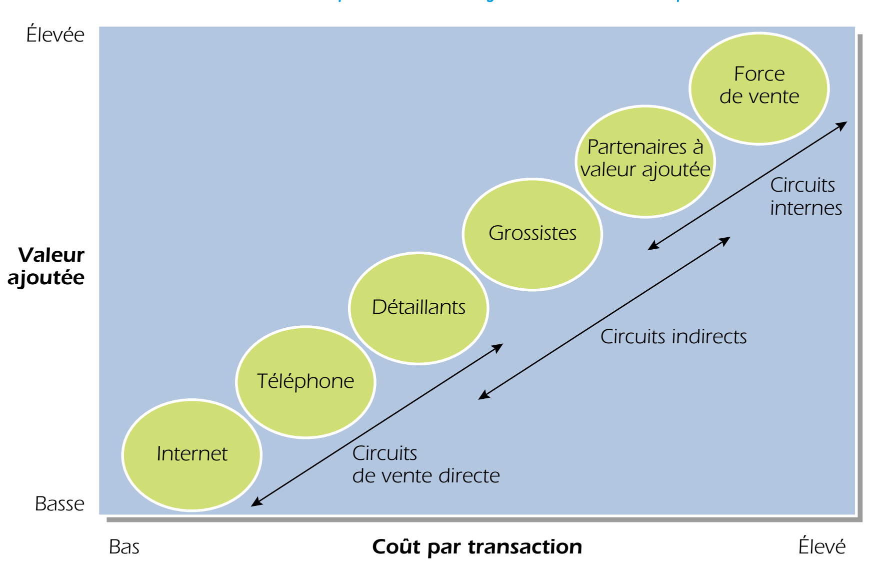
Pour choisir entre les options envisagées, on prend en compte trois critères.

a) Les critères économiques

Chaque option permet un niveau de vente différent et s'accompagne d'un coût distinct. La figure 17.5 montre la valeur ajoutée et le coût par transaction pour six canaux. Par exemple, pour un produit industriel d'une valeur située entre 2 000 et 5 000 €, le coût par transaction peut passer de 10 € (sur Internet) à 50 € (vente par téléphone), 200 € (grossistes) ou même 500 € (force de vente interne). Les canaux les moins coûteux s'accompagnent souvent de peu de contacts avec le client et sont adaptés aux produits simples. Les acheteurs apprécient souvent les relations interpersonnelles pour les produits complexes.

Les fabricants cherchent à mettre en cohérence les clients et les canaux de distribution de façon à maximiser les ventes au moindre coût. Ils incitent les clients à recourir aux canaux les moins coûteux, sans provoquer une baisse des ventes ou une détérioration du service.

FIGURE 17.5 Exemple de valeur ajoutée et de coût pour différents canaux

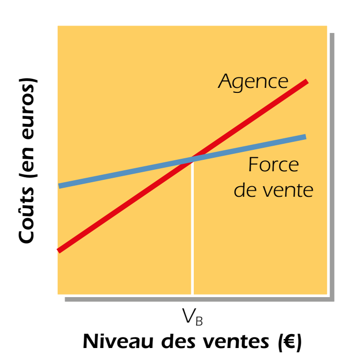


Source : Oxford Associates, adapté de Dr. Rowland T., Cubex Corp.

La première étape de l'analyse consiste à déterminer le chiffre d'affaires généré par les différents canaux envisagés. Si une entreprise hésite entre l'embauche de dix représentants et le recours à une agence commerciale déjà implantée dans la région, elle détermine le chiffre d'affaires généré par chaque option. Une force de vente interne ne s'occupe que des produits de l'entreprise, est mieux formée, plus motivée et plus performante dans le cas où le client préfère avoir affaire directement à l'entreprise. Mais une agence peut proposer un nombre plus important de vendeurs, pouvant être très dynamiques si on leur octroie une commission suffisante, et offrir de nombreux contacts clients et une bonne connaissance du marché. En outre, les clients apprécieront peut-être d'avoir affaire à des vendeurs indépendants.

Une fois les ventes évaluées, il faut estimer le coût des deux systèmes. Il convient alors de tenir compte des coûts directs, mais aussi des coûts de transaction et de coordination entre le fabricant et ses distributeurs[28]. La figure 17.6 représente les coûts des deux systèmes évoqués ci-dessus. Dans le cas de l'agence, les charges fixes sont inférieures, mais les coûts variables augmentent plus vite du fait d'une commission plus importante. La figure fait apparaître le niveau du chiffre d'affaires V_B, pour lequel les coûts de distribution des deux systèmes sont équivalents. Il faut faire appel à l'agence si le niveau de ventes espéré est inférieur à V_B et engager une force de vente interne dans le cas contraire. Cette analyse confirme une observation souvent faite dans la pratique : ce sont surtout les petites entreprises (ou les grandes entreprises pour leurs petites zones) qui utilisent le système des agences commerciales.

FIGURE 17.6 Diagramme de coût et de chiffre d'affaires : choix entre une agence et une force de vente interne



b) Le contrôle et la souplesse

Le recours à une agence commerciale peut poser des problèmes de contrôle. L'agent est indépendant, il peut concentrer ses efforts sur les clients les plus importants pour lui, même s'ils n'achètent pas les produits du fabricant. Il n'a pas toujours les compétences techniques nécessaires.

En outre, chaque type de canal implique un engagement à plus ou moins long terme. Un fabricant qui a recours à une agence doit signer un contrat pour plusieurs années. De tels engagements réduisent la capacité du fabricant à s'adapter aux changements et à l'incertitude qui caractérisent son marché. On privilégiera donc dès que possible des structures souples qui permettent de s'adapter si besoin.

4. Piloter un canal de distribution

Une fois déterminé le canal de distribution, l'entreprise doit sélectionner, motiver et évaluer ses intermédiaires, tout en anticipant l'avenir.

4.1. Choisir les distributeurs

Le choix des intermédiaires est essentiel car ceux-ci incarnent l'entreprise aux yeux des clients. Pour bien les sélectionner, le fabricant doit déterminer les caractéristiques souhaitées en termes d'expérience, de solvabilité, d'aptitude à coopérer et de service. S'il s'agit d'une agence commerciale, il cherche également à évaluer le nombre et la nature des autres produits qu'elle distribue, la taille et la qualité de sa force de vente, ainsi que son aptitude à vendre les produits qu'il fabrique. S'il s'agit d'un magasin, il faut analyser son emplacement, son rythme de croissance et le profil de sa clientèle.

4.2. Motiver les distributeurs et les inciter à coopérer

Les entreprises doivent traiter les intermédiaires comme des clients, en analysant leurs besoins et en construisant à leur intention une politique génératrice de valeur pour les deux parties. Le fabricant ne doit pas se contenter de vendre par les intermédiaires, mais *aux* intermédiaires.

a) Les leviers de pouvoir sur les distributeurs

On observe une grande diversité de situations concernant la capacité des fabricants à piloter leurs distributeurs[29]. Cinq types de leviers permettent de stimuler leur coopération :

- *le pouvoir de coercition* (menacer de récupérer une ressource, de réduire les marges, de ralentir les livraisons, d'interrompre la relation commerciale), ce qui peut se révéler dissuasif, mais détériore la qualité de la relation sur le long terme et peut inciter les distributeurs à s'organiser en contre-pouvoir ;
- *le pouvoir de récompense* (offrir des remises particulières, proposer des campagnes de communication conjointe ou rémunérer certaines prestations précédemment incluses, au risque de les voir par la suite « tenues pour acquises ») ;
- *le pouvoir légal* (fondé sur des accords contractuels) ;

- *le pouvoir d'expertise* (fondé sur les compétences spécifiques du fabricant, valorisées par les intermédiaires) ;
- *le pouvoir de référence* (le fabricant est tellement respecté que les intermédiaires sont fiers d'afficher leur collaboration avec lui).

Les pouvoirs de coercition, de récompense et légal sont observables objectivement; les autres sont plus subjectifs et dépendent de la capacité et de la volonté de chacun à les reconnaître.

b) Le partenariat entre fabricants et distributeurs

Pour construire une relation de qualité sur le long terme, le fabricant peut essayer d'aller au-delà de ces leviers de pouvoir et chercher à mieux comprendre les attentes et les contraintes de ses distributeurs. Fabricant et distributeur essaient alors de préciser ce qu'ils attendent l'un de l'autre et élaborent leurs accords en conséquence[30]. Ils arrivent aisément à s'entendre si les objectifs convergent, notamment autour d'un développement des ventes.

Ces pratiques sont plutôt à l'initiative des fabricants et, malgré de nombreuses déclarations d'intention et quelques cas emblématiques, on reste encore souvent au stade de la coordination plutôt que de la véritable collaboration[31].

> **Cadbury et Auchan.** L'enseigne Auchan enregistrait des contre-performances sur les ventes de ses confiseries en caisse. Elle s'est donc adressée à Cadbury, leader de la catégorie (Hollywood, La Vosgienne), pour repenser l'optimisation de cet espace et améliorer la mise en avant de la centaine de références présentes à cet endroit stratégique. Le confiseur a mis en place un meuble flexible, incliné en arrière, afin d'offrir une meilleure visibilité et de mettre en valeur l'ensemble des produits, même ceux du bas. 4 000 caisses Auchan ont été équipées, ce qui a permis à Cadbury de gagner 14 % de chiffre d'affaires et à Auchan de progresser de 13 % sur l'ensemble de ce marché avec un gain de 1,2 % de parts de marché[32].

En réalité, la relation est déséquilibrée entre les fabricants et la grande distribution. En France, les deux tiers des produits alimentaires sont vendus dans les hypers et les supermarchés, réseau contrôlé à 90 % par six enseignes : Carrefour, Auchan, Leclerc, Système U, Intermarché et Casino. Cela les met en position de force vis-à-vis de la quarantaine de grands groupes industriels et des quelque 5 000 PMI qui les approvisionnent (voir zoom). Une enseigne peut représenter jusqu'à 20 % du chiffre d'affaires d'un fabricant, alors que ce dernier réalise en général moins de 1 % du chiffre d'affaires du distributeur[33].

Dans ce contexte, les distributeurs peuvent souvent imposer à leurs fournisseurs les niveaux de prix qu'ils souhaitent et facturer de nombreux services : le référencement des produits, les opérations promotionnelles mettant en avant les produits (têtes de gondole, prospectus), la rénovation des points de vente, etc. Pour remédier à cet état de fait, les fabricants tentent de développer des relations collaboratives de long terme en fournissant eux-mêmes des services aux distributeurs. Chacun devient ainsi le prestataire de l'autre, ce qui permet d'équilibrer la relation et de favoriser un partenariat.

c) Le trade *marketing*

Désormais, les fabricants traitent leurs distributeurs comme de véritables clients[34].

Le ***trade marketing*** est le marketing réalisé à l'intention du distributeur en le considérant comme un client et en lui appliquant l'ensemble de la démarche marketing. L'objectif consiste à repérer les attentes de chaque enseigne pour développer avec elle des relations personnalisées à long terme.

zoom

Les pratiques de coopération des PME à l'égard des distributeurs

Dans l'alimentaire, les PME industrielles travaillent beaucoup avec la grande distribution pour vendre leurs propres marques, mais également pour produire les marques de distributeurs (MDD). En effet, celles-ci sont fabriquées à 70 % par des petites et moyennes entreprises.

La coopération entre fabricants de petite taille et distributeurs porte sur différents sujets : la définition des gammes, la réflexion sur le positionnement de l'offre, la conception et le développement des produits et des packagings, la définition des cahiers des charges pour les MDD, la prévision de volumes à fabriquer, la communication aux consommateurs finaux, etc. Il faut garder en tête que les PME n'ont pas toujours les moyens d'acheter des données de panel. Leurs distributeurs les aident alors à analyser les évolutions du marché et à évaluer les chiffres de ventes.

À partir d'une étude auprès de 131 PME fournisseurs de la grande distribution, Karim Machat a analysé les pratiques de coopération en vigueur et en a identifié trois types.

- Certaines PME privilégient une coopération avec les distributeurs orientée vers les consommateurs, avec un travail conjoint de communication sous forme de PLV et d'animation du lieu de vente. Elles adaptent partiellement leur offre aux souhaits des distributeurs et entretiennent des échanges relationnels réguliers avec eux.
- D'autres PME optent pour une coopération stratégique qui porte sur le positionnement de l'offre, le choix des cibles, les prévisions de volumes et la définition des gammes. Ces PME ont des échanges relationnels riches avec les distributeurs, mais elles adaptent moins leur offre et leurs processus à leurs demandes.
- Un troisième groupe coopère essentiellement avec les distributeurs sur les aspects techniques de mise en complémentarité de la logistique et des cahiers des charges produits. Ce groupe-là produit beaucoup de MDD, ce qui constitue une clé d'entrée dans la grande distribution et permet aux PME concernées de développer une expertise technique au regard des normes et des cahiers des charges.

Karim Machat recommande aux PME de se positionner clairement entre ces trois groupes afin d'avoir une stratégie lisible pour les distributeurs qui, de plus en plus, rationalisent et réduisent leurs assortiments. Il souligne également le risque d'enfermement dans une activité de sous-traitance autour des MDD et recommande aux industriels d'utiliser les ventes sous MDD pour construire la notoriété de leurs propres marques, à l'instar de ce qu'a réussi le groupe Cantalou autour de la marque Cémoi.

Source : Karim Machat, « Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal », *Décisions Marketing*, n° 54, 2009, p. 29-37.

Coca-Cola. Pour fêter son 125e anniversaire, Coca-Cola a mis l'accent sur le *trade marketing* en se fondant sur l'organisation d'événements en magasin et sur le lancement d'une nouvelle bouteille « Contour ». Comme l'explique le directeur marketing et commercial, « nous sommes allés voir nos clients pour leur présenter notre nouvelle bouteille, ainsi que nos actions de marketing opérationnel. Tous ont accepté de saisir l'opportunité de créer un événement autour de cet anniversaire. Nous les avons écoutés, puis sommes revenus les voir avec une solution pour chacun, selon leurs objectifs. » Ainsi, Carrefour a accueilli à l'entrée de ses magasins des îlots de 10 à 50 palettes multiproduits Coca-Cola et a intégré des publicités de deux pages à ses prospectus. Une bouteille en aluminium collector a également été commercialisée dans cette enseigne exclusivement. Une application smartphone permettait, après s'être pris en photo, d'apparaître avec un look des années 1930, 1950 ou 1980. D'autres distributeurs ont privilégié des jeux-concours avec possibilité de gagner un voyage ou des animations en magasin[35].

Le fabricant crée, au sein ou à côté du département marketing, un service spécialement chargé des relations avec les distributeurs, dont la mission est de suivre l'évolution de leurs

besoins et leurs activités. Il étudie leurs attentes et motivations, puis définit une stratégie marketing et des plans d'action à l'égard de chaque distributeur. Ce service établit les objectifs commerciaux relatifs à chaque enseigne, les niveaux de prix, les opérations de merchandising et de promotions à proposer.

Concrètement, le *trade marketing* s'appuie sur une série d'actions qui vont au-delà des transactions commerciales habituelles.

- *Les marques cogérées.* Il s'agit d'une collaboration entre un producteur et un distributeur pour concevoir, lancer et piloter une marque commune, soit de façon temporaire, soit de façon permanente en partageant les responsabilités et les résultats.
- *Les lancements de produits en partenariat.* Par exemple, la marque de vernis à ongles Essie a été lancée en exclusivité chez Monoprix.
- *Les opérations promotionnelles « sur mesure ».* Chaque magasin propose des événements qui lui sont propres (anniversaire, semaine commerciale, etc.). Les fabricants conçoivent souvent des opérations promotionnelles spécifiques pour ces événements.
- *L'échange de données informatisées (EDI).* Il s'agit d'échanger automatiquement des informations entre fabricants et distributeurs, ce qui évite la double saisie des informations et réduit les coûts et les erreurs de facturation. L'enseigne de distribution Leroy Merlin a, par exemple, adopté le système Allegro, qui permet de dématérialiser les factures au profit d'une informatisation qui relie ses ordinateurs à ceux des distributeurs[36].
- *La gestion partagée des approvisionnements (GPA).* Cette démarche va plus loin et consiste à partager systématiquement l'information sur les ventes et les stocks, de manière à mettre en place des systèmes de réapprovisionnement automatique sous la responsabilité du fabricant[37].
- *L'efficient consumer response (ECR).* Cette approche est encore plus audacieuse et consiste, pour les fabricants et les distributeurs, à mener une réflexion conjointe sur les moyens d'améliorer l'efficacité des promotions, de la logistique, des lancements de nouveaux produits et de l'assortiment des points de vente. Cette démarche intègre donc l'EDI, la GPA, le *category management* évoqué ci-après, l'accélération de la mise en rayon des nouveaux produits et le contrôle de la logistique. L'ECR permet à un industriel et à un distributeur de travailler plus intelligemment en visant à augmenter leurs chiffres d'affaires respectifs et à diminuer leurs coûts afférents.

d) Le *category management*, élément clé du partenariat entre fabricants et distributeurs

Cette pratique consiste à développer des plans stratégiques relatifs aux rayons des magasins en définissant leur structure, leur composition et leur aménagement en fonction du mode de pensée des consommateurs et non plus seulement des métiers ou catégories de produits. Ainsi, au lieu d'organiser les rayons en distinguant épicerie salée, sucrée, boulangerie, hygiène, etc., on met ensemble tous les produits consommés au petit déjeuner (thés, cafés et cacao, céréales, pains, confitures, viennoiseries, etc.) ou tous les produits pour les bébés, des petits pots aux couches.

Le ***category management*** est un concept d'organisation marketing de la distribution, dont l'objectif est d'optimiser l'organisation des rayons et le mix du magasin afin de stimuler les ventes de la catégorie et de faciliter les achats du consommateur final.

Le *category management* implique un certain nombre d'actions : définir la catégorie (son « périmètre ») et son rôle stratégique au sein de l'enseigne ; analyser ses performances, son potentiel et ses objectifs ; et hiérarchiser les marques au sein de la catégorie. Ces tâches incombent en général à des *category managers*, responsables d'une famille de produits au sein de l'enseigne. Elles sont le fait du distributeur, mais impliquent souvent fortement le fabricant dans la réflexion et constituent un terrain privilégié de coopération[38]. Certains fabricants élaborent ainsi des recommandations sur la manière optimale d'agencer le rayon afin de stimuler les ventes (voir cas 17.3 pour l'exemple d'Heineken).

Certains distributeurs comme Casino, le pionnier du *category management* en France, désignent un fabricant comme « *capitaine de la catégorie* » et le chargent d'optimiser la catégorie pour l'enseigne. Il a alors accès à de nombreuses données sur les ventes et prend des décisions essentielles, quitte parfois à réduire le nombre de produits présentés dans les linéaires (y compris les siens !), voire à soutenir les marques concurrentes qui se révéleraient pertinentes par rapport à la dynamique de la catégorie. Le capitaine est souvent le leader du marché. Dans un contexte de réduction des assortiments par les distributeurs, le recours

17.3 **Cas d'entreprise**

Quand Heineken recommande de réorganiser le rayon bières

Heineken a mené une réflexion marketing pour conseiller les distributeurs dans leurs aménagements du rayon bières, et ainsi stimuler les ventes de la catégorie tout entière. Le marché connaissait une recomposition avec la montée en puissance des bières spéciales et le lent recul des bières de luxe. Mais ces évolutions n'étaient pas prises en compte dans l'aménagement des rayons : alors que les bières de luxe ne représentaient plus que 30 % des ventes, elles accaparaient encore la moitié des linéaires. Conséquence : on constatait des ruptures de stock sur les bières spéciales.

Pour comprendre comment optimiser les rayons, Heineken a lancé une série de tests et d'études, dont une enquête par questionnaire auprès de 6 000 clients. Les préconisations qui en ont découlé consistent à réorganiser le rayon autour de la structure suivante :

- à l'entrée du rayon, les bières spéciales avec deux marques de référence, Heineken (part de marché de 20 %) et 1664 ; disposées ainsi à l'entrée, elles augmentent le chiffre d'affaires du rayon de 5 %, explique le directeur commercial d'Heineken ;
- puis les fûts de bière pression, les produits tendance comme Desperados, les spécialités traditionnelles type bières blanches et d'abbaye, la cave à bières avec des bouteilles grand et petit formats, et les boîtes de 50 cl ; tous ces produits placés en milieu de rayon stimulent l'achat d'impulsion ;
- ensuite, les bières de luxe (Kronenbourg, 33, Kanter, Stella), qui constituent des segments à forte pénétration et favorisent la circulation des clients sur l'ensemble du rayon ;
- et, enfin, les panachés et les bières sans alcool.

En moyenne, chaque consommateur passe 43 secondes au rayon bières – un temps trop bref pour permettre le repérage et la recherche des produits. Il convient donc d'allier clarté du rayon et stimulation de l'achat.

Source : LSA, juin 2011.

Source illustration : © Shutterstock / Twin Design.

au même capitaine de catégorie par plusieurs enseignes peut conduire à une uniformisation de l'offre, réduisant la différenciation entre distributeurs.

D'autres distributeurs entendent rester maîtres de leur assortiment. Carrefour, par exemple, commercialise ses données de ventes en laissant les fournisseurs libres de les acheter et de lui faire des suggestions convaincantes pour l'organisation de la catégorie.

Le *category management* est vécu comme un état d'esprit favorable à l'amélioration des relations entre fabricants et distributeurs, et comme un outil qui favorise la croissance des ventes de chacun. Pourtant, il se heurte à certaines limites[39]. D'abord, il restreint la place des PME, qui n'ont pas les outils nécessaires pour le construire : il les cantonne dans une stratégie de niche ou de sous-traitance pour la fabrication des produits vendus sous marques de distributeurs. Ensuite, la gestion des univers pose plusieurs questions liées à leur définition (faut-il étendre l'univers petit déjeuner à des appareils ménagers comme les cafetières et les bouilloires ?) et à la gestion logistique de rayons qui rassemblent des produits de durée de vie très variable (brève pour le pain et les viennoiseries fraîches, moyenne pour la viennoiserie industrielle, longue pour les céréales et le thé). Enfin, les contraintes d'espace des distributeurs limitent les possibilités de double implantation : les biscuits, par exemple, ont peu de chance d'apparaître à la fois parmi les produits de petit déjeuner et de goûter.

Globalement, si le *category management* apparaît comme une source d'apprentissage et de développement de l'expertise marketing et comme une source de pouvoir accru au sein du canal de distribution, l'ensemble des acteurs en présence ne juge pas toujours positive son influence sur les relations avec le distributeur[40].

4.3. Évaluer les distributeurs

Un fabricant doit régulièrement évaluer les résultats de ses distributeurs en analysant la réalisation des objectifs de vente, le niveau moyen des stocks, les délais de livraison, la prise en charge des marchandises détériorées ou perdues, la coopération publipromotionnelle et les prestations de services fournies. On peut ainsi découvrir que l'on rémunère de manière excessive certains intermédiaires pour le travail qu'ils accomplissent effectivement. Les fabricants peuvent définir des remises pour récompenser la performance spécifique de certains distributeurs. Il convient alors de conseiller, former, motiver ou d'abandonner les intermédiaires les moins performants.

4.4. Faire évoluer les canaux de distribution

Typiquement, une nouvelle entreprise commence ses activités sur un marché limité géographiquement en ayant recours aux intermédiaires existants. Identifier les meilleurs acteurs n'est pas difficile à ce stade ; ce qui est délicat, c'est de les convaincre de collaborer.

Si le succès est au rendez-vous, l'entreprise élargit progressivement son champ d'action et fait appel à des canaux de distribution différents selon les marchés. Sur les marchés de petite taille, elle peut vendre directement aux détaillants ; sur les plus gros, elle fait appel à des grossistes. Dans les zones rurales, elle passe par des distributeurs généralistes ; dans les villes, par des distributeurs spécialisés. Dans certains pays, elle a recours à des agents de distribution ; dans d'autres à la franchise.

Si les premiers clients finaux sont souvent prêts à payer plus cher pour des détaillants à forte valeur ajoutée, les acheteurs ultérieurs peuvent privilégier les canaux à moindre coût. Ainsi, les petits photocopieurs ont d'abord été vendus directement par la force de vente des fabricants, puis par des intermédiaires spécialisés dans les équipements de bureau, puis par des distributeurs de masse, et maintenant par les entreprises de vente en ligne et par correspondance. Au final, le canal de distribution évolue en fonction des conditions locales, des menaces et des opportunités de l'environnement, des ressources et des compétences de l'entreprise.

4.5. Changer de canal de distribution

Tout fabricant doit régulièrement réinterroger et modifier sa structure de distribution et ses accords de partenariat[41]. Il faut tenir compte des résultats obtenus, de l'évolution du marché et des comportements d'achat, de l'arrivée de nouveaux concurrents, de l'émergence de nouveaux canaux de distribution et du cycle de vie du produit[42]. La décision d'inclure ou d'abandonner un intermédiaire repose sur une analyse marginale classique[43] : on détermine les bénéfices potentiels de l'entreprise avec et sans cet intermédiaire. La décision la plus radicale, qui consiste à changer l'ensemble du système, est bien sûr la plus difficile à prendre[44].

4.6. Établir des canaux de distribution à l'international

À l'international, le choix d'un système de distribution pose des questions spécifiques, notamment liées aux différences dans les habitudes des clients d'un pays à l'autre et à la nécessité de construire une image et une légitimité locales[45]. Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 8, les petites échoppes représentent une part considérable des achats de produits de grande consommation en Inde, où elles proposent de petites quantités et font souvent crédit à leurs clients. Au Japon, les supérettes 7/11 offrent des services de proximité comme la livraison de repas aux personnes âgées, des systèmes de paiement de factures d'eau, d'électricité, de téléphone, d'assurances, l'accueil de livraisons, et des machines délivrant toutes sortes de tickets de spectacles, transports, loterie… À l'inverse, aux États-Unis, en Allemagne, en Angleterre, la grande distribution est largement dominante.

Source illustration : © Shutterstock / Tupungato.

SUBWAY. Cette enseigne de sandwichs, *wraps* et salades à bas coût est la première franchise mondiale de restauration rapide en nombre de points de vente. Originaire des États-Unis, elle regroupe près de 39 000 restaurants dans 100 pays, dont plus de 500 en France, avec une clientèle qui a plus que doublé en deux ans. Son système se développe exclusivement en franchise gérée par des indépendants. Elle nécessite un apport de 80 000 € et le versement d'une redevance de 12,5 % dont 4,5 % sont destinés à la publicité[46].

De nombreuses opportunités existent et certaines enseignes de distribution comme Carrefour, Ikea, Gap ou Benetton ont une envergure mondiale. Certaines entreprises de franchise comme les sandwicheries Subway se sont fortement développées ces dernières années tant en Europe occidentale et centrale qu'au Brésil. Certains franchisés paient une redevance pour avoir l'exclusivité dans un pays où eux-mêmes deviennent des « minifranchiseurs »[47].

5. L'intégration des systèmes de distribution

La distribution ne cesse de se modifier. De nouvelles entreprises apparaissent régulièrement, d'autres disparaissent. Une étude sur les réseaux en franchise et en succursale a montré que seul un tiers d'entre eux survivent au-delà d'une dizaine d'années, tandis que certains facteurs comme la mixité du réseau ou son internationalisation favorisent la pérennité[48]. Les systèmes de distribution eux-mêmes se transforment. Analysons l'évolution des systèmes intégrés.

5.1. Les systèmes de distribution verticaux

Dans un canal traditionnel, les fabricants, les grossistes et les détaillants, séparés les uns des autres, discutent âprement les conditions de vente et se comportent de façon indépendante. Un système de distribution vertical intègre ces différents rôles dans un système cohérent. Un membre du réseau possède, ou pilote en franchise, les autres acteurs. Dans d'autres cas, il dispose d'un pouvoir suffisamment important pour que chacun coopère. Il coordonne alors le réseau sans prendre les commandes ou émettre de directives, mais persuade chaque membre du réseau d'agir dans un sens conforme à l'intérêt collectif des membres[49].

L'objectif des systèmes verticaux est d'éliminer les conflits entre les membres du système de distribution, de réduire les frais d'exploitation et d'éviter la duplication des services. De par sa taille et son pouvoir d'achat, il permet de réaliser d'importantes économies.

On peut distinguer trois types de systèmes verticaux : les systèmes intégrés, contrôlés et contractuels[50].

a) Le système intégré

Dans un système intégré, les niveaux successifs de production et de distribution appartiennent à une seule et même société. Par exemple, la moitié des produits vendus par la société Sears proviennent de fournisseurs dans lesquels la société détient tout ou partie du capital. De telles sociétés constituent en soi des systèmes de distribution intégrés verticalement.

b) Le système contrôlé

Dans ce cas, les étapes de la production et de la distribution sont coordonnées non par une participation au capital, mais par la prédominance d'une des parties dans le système. Ainsi, L'Oréal Professionnel obtient une coopération efficace de la part de ses coiffeurs distributeurs dans des domaines tels que la publicité sur le lieu de vente, la gestion du linéaire, les promotions et les prix.

c) Le système contractuel

Un système contractuel se compose d'entreprises indépendantes, situées à différents stades du cycle production-commercialisation qui décident de coordonner leurs programmes d'action afin de réduire leurs coûts et/ou d'augmenter leur emprise sur le marché. On distingue trois types de systèmes.

- *La chaîne volontaire* naît des efforts des grossistes pour défendre leur clientèle de détaillants indépendants et mettre en place un programme destiné à uniformiser l'enseigne et les pratiques commerciales.
- *Le groupement de détaillants* résulte de l'association de détaillants indépendants qui créent une centrale d'achat destinée à assurer les fonctions de grossiste et parfois même de fabricant. Les membres adhérents doivent grouper une partie de leurs achats, et les bénéfices tirés de l'exploitation de la centrale leur sont restitués sous forme de ristournes. Ils doivent également s'identifier comme membre du groupe et participer à la publicité collective. Leclerc en France et Migros en Suisse fonctionnent sur ce principe.
- *La franchise.* Dans ce cas, plusieurs étapes du processus de production et de distribution sont reliées entre elles sous l'autorité d'un franchiseur. La franchise constitue certainement l'un des développements les plus rapides et les plus significatifs de ces dernières décennies en matière de distribution, aussi bien de produits que de services, avec des exemples aussi variés que Afflelou, McDonald's, Yves Rocher, Dessange ou Speedy. Nous l'analyserons en détail dans le chapitre 18.

Pour survivre, beaucoup d'entreprises se sont regroupées en systèmes de distribution verticaux. Cette évolution pose des problèmes aux fournisseurs, car les distributeurs intégrés peuvent souvent se passer des fabricants et créer leurs propres unités de production. Aujourd'hui, la concurrence dans le commerce de détail est moins une concurrence entre magasins qu'entre groupes puissants à la gestion centralisée.

5.2. Les systèmes de distribution horizontaux

Une autre évolution importante est le développement des systèmes de distribution horizontaux. Typiquement, deux entreprises sans relation commerciale décident de former une alliance provisoire ou permanente de distribution, ou de fonder une filiale commune, afin d'exploiter ensemble les possibilités du marché. Ainsi, certains hypermarchés accueillent des distributeurs automatiques de banque pour permettre aux clients de réaliser des retraits ou des opérations à l'occasion de leurs courses.

6. Le commerce en ligne et sur mobile

Le commerce en ligne sous toutes ses formes, *via* les ordinateurs, les mobiles et les tablettes, a explosé ces dernières années. On comprend bien pourquoi. Pour les consommateurs, le web fournit des informations utiles et personnalisées sur tous types de produits et services, il permet de comparer les prix instantanément ainsi que les offres concurrentes, de faire un achat quels que soient le lieu et le moment, et de gagner du temps. Quant au distributeur, il peut économiser sur le coût des espaces de distribution et du personnel de vente ; il peut également vendre de faibles volumes à des marchés de niche.

Le ***commerce en ligne*** (ou e-commerce) désigne la vente de produits sur Internet quel que soit l'appareil utilisé, tandis que le ***commerce sur mobile*** (ou m-commerce) correspond à la vente sur smartphones et tablettes.

6.1. Le commerce en ligne

Les distributeurs en ligne se concurrencent sur trois aspects de la transaction : l'interaction client sur le site web, les conditions de livraison et la capacité à traiter les problèmes lorsqu'ils surviennent[51]. Le premier volet exige d'élaborer le site avec le plus grand soin. De nombreux acheteurs en ligne sélectionnent des articles, mais ne concluent pas leur achat. Pour améliorer les taux de conversion, il faut que le site soit rapide, simple et facile à utiliser. Une action aussi simple que l'agrandissement des images sur l'écran peut accroître le temps de consultation et le montant d'achat[52]. Le choix des stimuli utilisés dans la présentation d'un produit a une influence sur la projection mentale et les réponses comportementales de l'internaute. Ainsi, plus l'e-consommateur s'imagine utiliser le produit exposé et plus les émotions anticipées sont intenses et positives, plus l'impulsion et l'intention d'achat sont fortes[53]. Les délais et les conditions de livraison sont également essentiels pour concrétiser l'achat, ainsi qu'une bonne politique de retour des produits qui ne les satisferaient pas[54].

Les enquêtes consacrées aux freins à l'achat en ligne ont longtemps mis en évidence l'absence d'expérience agréable, d'interaction sociale et de conseil d'un représentant de l'entreprise[55]. Les entreprises ont pallié ces faiblesses. On parle désormais de l'« atmosphère » du site Internet, en parallèle avec celle du point de vente, pour désigner les éléments du site qui suscitent le plaisir, le contentement et la détente lors de la navigation[56]. Le web 2.0 a favorisé cette dimension expérientielle avec de nombreux outils ludiques et des « *click-to-chat* », tout en stimulant l'interactivité à travers les médias sociaux. Les « avatars », petits personnages virtuels animés, répondent aux clients et guident la navigation[57]. En réalité, le design et l'ergonomie du site, son « *touch & feel* » comme disent les spécialistes, influencent à la fois sa capacité à transformer les visites en achats effectifs, mais également la fidélité au site et la fréquence des visites[58]. Huit leviers relationnels affectent la fidélisation dans l'e-commerce : le design, le choix, le contact, le respect de la vie privée, la personnalisation, le respect des engagements, l'interactivité et la communauté. Ils agissent sur deux facettes clés de la confiance que sont la crédibilité et la bienveillance perçue du site marchand[59].

Ces dimensions sont essentielles pour les particuliers, mais également dans les activités business-to-business. Le commerce électronique occupe aujourd'hui une place considérable dans les échanges interentreprises, à la fois pour la préparation des achats – 95 % des acheteurs préparent leurs achats sur le site Internet des fournisseurs –, et pour passer les commandes (87 %). Toutefois, la marge de progression est encore importante puisque seules 20 % des entreprises françaises et 21 % des firmes belges achètent finalement en ligne, contre 37 % pour la moyenne des pays européens dont 60 % au Royaume-Uni et 78 % au Danemark[60]. Le commerce en ligne change radicalement la nature des relations entre clients et fournisseurs, en élargissant l'accès à des fournisseurs du monde entier, en démultipliant l'information disponible, en rendant les prix plus transparents, en créant des communautés de clients et des *infomédiaires* dont le rôle consiste à agréger l'information sur les alternatives possibles. Il permet aussi le développement d'immenses places de marché, à l'instar du géant chinois Alibaba.

Alibaba. La plus grande place de marché au monde permet aux consommateurs comme aux entreprises de vendre et d'acheter n'importe quel type de produit, depuis des pommes jusqu'au Boeing 737. Son succès est édifiant. L'entreprise compte 500 millions de membres sur 9 plateformes dans 220 pays. Les ventes réalisées excèdent 240 milliards de dollars, davantage qu'Amazon et eBay réunis. Elle détient 80 % du marché de l'e-commerce en Chine. Le 11 novembre 2014, Jour des célibataires, équivalent chinois de la Saint-Valentin et plus grande journée de shopping annuelle, les deux principales plateformes d'Alibaba, Taoboa (une place de marché de consommateurs à consommateurs) et Tmall (une place de marché b-to-c) ont dépassé 9 milliards de dollars de ventes (+60 % par rapport à 2013), avec des produits aussi variés que l'électroménager, le luminaire, les détergents et les voitures. Alibaba se rémunère principalement par des commissions prélevées sur les échanges et par la publicité. Pour renforcer la confiance des clients, la compagnie propose TrustPass, service qui consiste à payer Alibaba pour embaucher une personne qui vérifie les données. Les utilisateurs doivent avoir cinq garants et fournir une liste exhaustive de leurs certificats et licences commerciales. Chaque personne qui a effectué un achat sur Alibaba est encouragée à laisser un commentaire. L'introduction en Bourse d'Alibaba en septembre 2014 a été la plus importante jamais réalisée, avec une capitalisation boursière de 170 milliards de dollars[61].

En matière de commerce en ligne, on distingue les entreprises 100 % Internet et celles qui associent la vente en ligne à d'autres canaux de distribution.

TABLEAU 17.1 Les dix premiers sites de commerce en ligne en France

	Site de commerce en ligne	Visiteurs uniques moyens par mois*	Visiteurs uniques moyens par jour*
1	Amazon	16 057 000	1 098 000
2	Cdiscount	9 834 000	843 000
3	Fnac	9 064 000	675 000
4	eBay	8 653 000	1 098 000
5	PriceMinister	7 789 000	663 000
6	Carrefour	6 679 000	503 000
7	La Redoute	6 576 000	461 000
8	Voyages-Sncf.com	6 380 000	468 000
9	Rue du Commerce	5 612 000	354 000
10	Vente-privee.com	5 467 000	964 000

* Nombre total d'individus ayant visité au moins une fois le site au cours de la période concernée ; les individus ayant visité le site plusieurs fois ne sont comptés qu'une seule fois.

Source : Fevad, chiffres du 1er trimestre 2014, données Médiamétrie/NetRatings., http://www.fevad.com/uploads/files/Classement_site/2014/Classement_Mediametrie_FEVAD_T1_2014.pdf

a) Les entreprises 100 % Internet

Il existe plusieurs catégories d'entreprises de ce type : les moteurs de recherche, les prestataires de services en ligne, les sites de commerce en ligne, les sites de transaction, les sites de contenu, etc. Les grands noms historiques de l'Internet, comme eBay, Alibaba ou Amazon, sont souvent des entreprises 100 % Internet, appelées « *pure players* ».

Les ***pure players*** sont les entreprises qui vendent directement aux consommateurs sur Internet sans canal de vente physique.

121Time. Pionnier et leader de la vente de montres en ligne, l'entreprise suisse propose aux internautes sensibles au label *Swiss Made* de créer leur propre montre : ils peuvent choisir chacun des composants, la couleur, la matière, la forme parmi 10 millions de combinaisons possibles et grâce à un configurateur 3D. Puis 121Time la fabrique et la livre gratuitement dans les trente jours. Les internautes font en moyenne neuf visites sur le site et y passent 45 minutes avant la commande. Cette stratégie de vente fondée exclusivement sur Internet permet d'économiser les frais liés à la détention et à la gestion de points de vente physiques tout en capitalisant sur la possibilité de proposer une personnalisation de masse[62].

b) Les entreprises alliant Internet et des canaux de distribution traditionnels

Certaines entreprises disposant de points de vente traditionnels, les « *brick and mortar* », ont longtemps hésité à faire du commerce en ligne, de peur de cannibaliser leurs magasins et de provoquer le mécontentement de leurs revendeurs. Aujourd'hui, la plupart d'entre elles ont adopté cette pratique pour bénéficier des volumes de vente importants de la vente en ligne. On les appelle alors les « *click and mortar* ».

Les ***click and mortar*** sont les enseignes de distribution en magasin qui ont créé un site web de vente en ligne et combinent ainsi les deux modes de distribution.

Combiner efficacement le commerce en ligne et hors ligne constitue une priorité pour de nombreuses entreprises[63]. Un des facteurs clés du succès tient à la renommée de leur marque, entretenue par les boutiques. Il faut aussi obtenir le soutien des distributeurs traditionnels. Pour ce faire, plusieurs approches sont possibles : proposer des marques et des produits spécifiques sur le web ; augmenter la commission versée aux magasins pour compenser une éventuelle baisse des ventes engendrée par le commerce en ligne ; prendre les commandes sur Internet en laissant les détaillants livrer le produit – c'est l'approche adoptée par Harley-Davidson pour les pièces détachées et les accessoires. Mais surtout, il faut montrer aux détaillants la complémentarité entre les deux réseaux en termes de processus d'achat – puisque de nombreux internautes collectent des informations sur Internet avant d'aller effectuer leur achat en magasin –, et de profil de clientèle – puisqu'Internet permet d'attirer des consommateurs qui n'ont ni le temps ni le désir d'aller en magasin.

Guy Degrenne. Cette enseigne des arts de la table a entrepris de développer une stratégie e-commerce au sein de son réseau de franchise. Face aux réticences du réseau, Guy Degrenne a inséré sur le site une fonction « Réserver en boutique », qui permet de drainer le trafic du web vers les boutiques. Les clients peuvent réserver un produit en boutique par Internet, sans payer, avant de se rendre en magasin. Ce système, qui a nécessité un accompagnement des points de vente, a permis aux clients de gagner du temps et d'acheter plus en confiance puisqu'ils peuvent ainsi soupeser les couverts avant de les acquérir, le poids étant un indice de qualité perçue important. Dans 30 % des cas, les boutiques vendent des produits additionnels à ces clients. Guy Degrenne a également mis en place en 2013 une liste de cadeaux multicanal. Le site Internet est désormais la première des 110 boutiques de la marque[64].

6.2. Le m-commerce

Il existe davantage de téléphones mobiles que d'ordinateurs personnels dans le monde. Les smartphones permettent de se connecter à Internet et de procéder à un achat où que l'on soit – même en mouvement. Les tablettes se développent encore plus rapidement, et l'on anticipe qu'elles représenteront plus de 70 % du m-commerce en 2017[65]. En 2013, le marché de l'Internet mobile était de 2,6 milliards d'euros (+160 % en un an), soit 5 % des ventes sur Internet[66].

> **COMPTOIR DES COTONNIERS.** Afin de conquérir une clientèle plus jeune, l'enseigne de mode a créé un système de flashcode pour provoquer des achats d'impulsion grâce aux smartphones. Elle a conçu des affiches mettant en scène des vêtements et des accessoires parfois exclusifs, étiquetés de flashcodes. L'achat s'effectue en 20 secondes et est livré sous 48 heures. La cliente doit auparavant enregistrer ses coordonnées bancaires et postales et télécharger une application spéciale. Cette offre est diffusée sur les abribus, les pages de magazines et dans les boutiques Comptoir des Cotonniers. 10 % des ventes en ligne de l'enseigne se font déjà sur téléphone mobile[67].

Dans certaines régions du monde, le m-commerce est tout à fait établi. Les consommateurs asiatiques utilisent de longue date leur smartphone comme un ordinateur. Les publicités sur mobile y sont bien acceptées par les clients et relativement peu coûteuses. Au Japon, Docomo a développé depuis des années le m-commerce : chaque mois, les clients reçoivent une facture détaillant l'abonnement, l'utilisation du téléphone et l'ensemble des achats effectués sur mobile[68].

Dans les pays occidentaux, le m-commerce se développe fortement aussi et change profondément les habitudes des consommateurs. Depuis les magasins, les clients envoient à leurs amis des textos avec des photos et des informations sur l'achat qu'ils envisagent, ou cherchent sur leur téléphone des informations sur les marques et les canaux de distribution concurrents. La moitié des recherches sur Google se font désormais sur smartphone[69]. De nombreuses applications pour mobile imaginées par les entreprises afin de stimuler l'achat à distance sont en réalité utilisées sur le lieu de vente ; on peut ainsi obtenir des informations sur les produits sans solliciter les vendeurs. Les femmes utilisent davantage leur mobile que les hommes à toutes les phases de l'expérience d'achat : elles font des listes de courses et des listes de souhaits, gardent des bons de réduction électroniques et partagent les photos de leurs achats.

Les responsables marketing peuvent réaliser sur mobile des activités marketing traditionnelles et nouvelles.

- *La publicité* doit être adaptée au petit écran des smartphones et contenir un nombre limité d'informations, même si les consommateurs sont plus attentifs à leur smartphone qu'à leur ordinateur. Néanmoins, il faut réduire sur smartphone le nombre de clics nécessaires à un achat[70].
- *La promotion* constitue un outil marketing puissant sur mobile. Les consommateurs utilisent souvent leur smartphone pour identifier de bonnes affaires. Aux États-Unis, le taux d'utilisation des coupons électroniques est 10 fois plus élevé que les coupons papier (10 % *vs* 1 %[71]). Les promotions sur mobile incitent les consommateurs à circuler davantage dans le magasin et à faire plus d'achats non planifiés[72].

- *La géolocalisation* permet d'informer le consommateur sur les possibilités d'achat et de promotion à proximité de l'endroit où il se trouve en temps réel, en général à proximité d'un magasin. L'analyse des flux d'achat facilite l'évaluation des comportements d'achat effectifs et constitue une aide à la décision quant aux choix de localisation, de taille, de format et d'assortiment des points de vente[73].

La Vache Noire. Ce centre commercial de la région parisienne, qui regroupe 120 magasins, a mis en place un système de géolocalisation. Intégrée à l'application smartphone du centre commercial, cette technologie repose sur la détection des consommateurs dans un espace délimité par des zones spécifiques. Leur localisation déclenche des actions sur leurs mobiles, comme l'envoi d'informations sur le centre commercial (inauguration de boutiques, séances de dédicace, déstockages), d'offres commerciales (six par semaine), de bons de réduction, de jeux et de chèques-cadeaux. Toutes les enseignes peuvent participer. Les téléchargements d'applications ont été multipliés par trois en un mois et demi, 33 % des possesseurs de l'application sont touchés par les messages qui ont 92 % d'impact[74].

Cependant, de nombreux experts s'inquiètent du respect de la vie privée avec de tels systèmes. En effet, comme bon nombre de nouvelles technologies, les systèmes permettant de localiser la personne qui transporte un appareil sont associés à certains risques ; la vigilance des pouvoirs publics est donc nécessaire. De nombreux internautes acceptent les cookies, les profils et d'autres outils en ligne qui permettent au commerce en ligne de les identifier et de mieux cibler les messages, mais ils sont inquiets quand le suivi a lieu dans la rue et en magasin.

7. Les conflits liés à la distribution

Les canaux de distribution se caractérisent par un besoin de coopération, mais de nombreuses situations font émerger des conflits. Il nous semble utile de revenir sur ces cas de figure en conclusion de ce chapitre. Les causes les plus courantes de conflit tiennent à un désaccord sur les objectifs, une évolution dans la définition des rôles ou une divergence d'appréciation de l'environnement.

Coca-Cola et Casino. En 2014, dans un contexte de hausse des prix des matières premières et d'introduction de la taxe soda, Coca-Cola et Casino n'ont pas trouvé d'accord lors de la négociation annuelle des prix. Coca-Cola a alors décidé d'arrêter de livrer ses produits à l'enseigne (dont les marques Coca-Cola, Sprite, Fanta et Minute Maid). Dans ses supermarchés, Casino avait posé des affichettes à la place des produits manquants pour justifier leur absence : « vous ne trouverez plus certains produits Coca-Cola dans nos rayons, car nous n'avons pas accepté leurs conditions tarifaires », et invitait les clients à acheter sa marque de distributeur. Même si le conflit a plus fortement pénalisé Casino que Coca-Cola et a pris fin trois mois plus tard, certains formats de colas ainsi que d'autres boissons du portefeuille, comme Ocean Spray, n'ont pas retrouvé leur place en rayons[75].

On distingue les *conflits horizontaux* qui opposent des entreprises situées à un même stade dans le canal de distribution, par exemple les petits commerçants et les grandes surfaces ; les *conflits verticaux* tels que ceux qui opposent un fabricant à un distributeur ou un franchiseur à ses franchisés ; et les *conflits liés à la distribution multicanal* lorsqu'un canal considère qu'il a des contraintes plus fortes ou des marges inférieures à celles des autres.

Certains conflits peuvent être constructifs et générer une meilleure adaptation à l'environnement et au marché, mais bien sûr il ne faut pas qu'ils soient trop durs ou trop fréquents[76]. Voici quelques pratiques possibles pour les gérer au mieux[77].

- *La justification stratégique*. Il s'agit d'expliquer la logique sous-jacente aux décisions. Ainsi, dans les cas de distribution multicanal, on fournira des données montrant que chaque canal s'adresse à des segments distincts et qu'il n'y a pas de cannibalisation.
- *La compensation* consiste à rétribuer les membres d'un canal sur les ventes faites sur un autre canal.
- *L'énoncé d'objectifs supérieurs* que l'on s'engage à poursuivre conjointement, que ce soit la survie, la part de marché, la qualité ou la satisfaction du client. Cette approche fonctionne bien si le réseau fait face à une menace externe émanant de la concurrence, de la réglementation ou d'un changement des attentes des clients.
- *La rotation du personnel* entre différents échelons du système de distribution. General Motors demande ainsi à certains de ses cadres de travailler pour un temps chez un concessionnaire, tandis qu'un membre de l'équipe du concessionnaire est invité à occuper temporairement un poste chez le constructeur. On comprend mieux ainsi les points de vue des autres acteurs du système.
- *La gestion en commun d'associations professionnelles* permet, par exemple, l'élaboration de normes de qualité ou de systèmes de codification des produits.
- *La cooptation* vise à associer les uns et les autres à la gestion de l'ensemble, et à décider des règles relatives à l'extension du réseau ou à l'autodiscipline.
- Le recours systématique à des *médiateurs*, chargés de trouver une solution à l'amiable à tout conflit et dont l'arbitrage est par avance accepté.

L'instauration de bonnes relations avec les distributeurs est essentielle car ils incarnent souvent l'image de l'entreprise aux yeux des clients. C'est particulièrement vrai pour les marques de luxe qui s'appuient sur une qualité de service aux clients. Pour autant, la distribution évolue et exige des adaptations constantes des canaux et des contrats, qui constituent toujours une source potentielle de conflit.

Résumé

1. Peu d'entreprises choisissent de vendre directement à l'acheteur final. Elles préfèrent recourir à des intermédiaires, qui constituent le canal de distribution.
2. Le choix d'un canal de distribution est l'une des décisions les plus difficiles que prend une entreprise. Il affecte toutes les autres décisions marketing et l'arbitrage entre *push* et *pull*. La révolution digitale a profondément transformé la manière dont les particuliers et les entreprises font leurs achats.
3. Le recours à des intermédiaires se justifie lorsqu'ils remplissent les fonctions de distribution plus efficacement que les producteurs. Ces fonctions concernent l'information, la promotion, la négociation, la prise de commande, le financement, la gestion du risque, la distribution physique, la facturation et le transfert de propriété.
4. Une entreprise peut recourir à des canaux de distribution à plusieurs niveaux, avec zéro, un, deux, trois intermédiaires… Le choix d'un canal de distribution exige d'étudier les besoins de la clientèle, de préciser les objectifs et les contraintes, d'identifier les options possibles avant de les évaluer. Ces options portent à la fois sur le nombre et la nature des intermédiaires.
5. Le pilotage d'un canal de distribution suppose que l'entreprise choisisse avec soin les intermédiaires avec lesquels elle travaille, qu'elle entretienne leur motivation et favorise l'esprit de coopération. Il s'agit en fait d'établir une véritable relation de partenariat. Le *trade marketing* et le *category management* jouent un rôle important dans cette coopération.
6. Étant donné l'évolution rapide des marchés et de leur environnement, l'entreprise doit savoir adapter ses canaux de distribution. Il faut souvent éliminer ou ajouter des intermédiaires, et modifier les canaux existants. Les évolutions portent sur le développement des systèmes verticaux, horizontaux et de la distribution multicanal.
7. Le développement de l'e-commerce et du m-commerce modifie les comportements des consommateurs et les pratiques marketing, tout en posant des problèmes éthiques en particulier liés à la géolocalisation des clients. Il faut également travailler sur la complémentarité des canaux en ligne et hors ligne.
8. Les relations entre fabricants et distributeurs se caractérisent par de potentiels sujets de conflit qu'il convient de traiter habilement.

Activités

Discutez

L'image des points de vente est-elle importante pour les marques ?

Certains responsables marketing jugent que l'image des réseaux de distribution dans lesquels sont commercialisés leurs produits importe peu. Ce qui compte, c'est qu'ils soient fréquentés par les clients visés et que le produit soit mis en avant en rayon. D'autres soulignent, à l'inverse, que l'image du point de vente est essentielle et doit être cohérente avec celle du produit. Qu'en pensez-vous ? L'image des points de vente affecte-t-elle en profondeur celle des produits et des marques ? Prenez des exemples pour étayer votre propos.

Appliquez

Pensez à quelques-uns de vos magasins favoris. Dans quelle mesure sont-ils intégrés verticalement ? Les marques que l'on y trouve sont-elles présentes dans d'autres types de magasins et de réseaux de distribution ? Consultez-vous des informations sur le web de celles disponibles en magasin ? Qu'apportent les magasins que vous appréciez et fréquentez ?

Étude de cas

Carrefour Drive

Leader de la distribution en Europe et numéro 2 dans le monde, Carrefour compte 11 000 magasins dans 33 pays avec une présence forte en Europe, en Amérique latine et en Asie. Ses clients avoisinent les 110 millions de ménages. L'enseigne dispose d'un parc de magasins structuré en différents formats : hypermarchés, supermarchés et magasins de proximité, auxquels s'ajoutent l'e-commerce et le *drive*.

Après Auchan et son Chronodrive lancé dès 2004, Leclerc puis Casino, Carrefour a lancé le *drive* en 2011. À mi-chemin entre le commerce électronique et le commerce traditionnel, cette approche est fondée sur le constat que 60 % des consommateurs souhaitent passer moins de temps à faire leurs courses.

Le *drive* permet de commander ses courses sur Internet puis de les retirer sur le parking de l'hypermarché où le colis est transféré dans le coffre en moins de cinq minutes. Le service est gratuit, les prix identiques à ceux des hypermarchés et le retrait peut se faire dans un créneau de deux heures choisi par le client. Les références proposées représentent 10 % de l'assortiment d'un hyper, soit environ 6 000 références, principalement des produits de consommation courante (sucre, farine, pâtes, couches…).

En 2014, près d'un quart des Français avait déjà eu recours au *drive*. Trois millions d'entre eux le fréquentaient plus de dix fois par an et y consacraient 23 % de leurs dépenses de courses annuelles. Sa part de marché atteint désormais 3,9 % de la vente des produits de

Source illustration : © Shutterstock / Julia Kuznetsova.

grande consommation. Il représente 89 % des ventes en ligne des distributeurs alimentaires, contre 11 % pour la livraison à domicile.

L'avantage du *drive* réside d'abord dans le gain de temps. Un bon emplacement du lieu de retrait des courses est essentiel, idéalement sur le trajet domicile-travail. Les consommateurs apprécient également que le niveau de prix soit le même qu'en magasin, contrairement à la livraison à domicile.

Pour autant, la croissance ralentit. Le *drive* a affiché un solde négatif de 1,1 million de visiteurs en 2014. Alors que, jusqu'à maintenant, le *drive* gagnait en part de marché par l'apport de nouveaux clients, 65 % du gain de chiffre d'affaires s'expliquent aujourd'hui par la fidélisation.

Le *drive* approche les 3 000 points de vente et représente un marché de 3,8 milliards d'euros, avec deux leaders : Leclerc et Auchan. Ce format présente l'avantage pour les distributeurs de proposer moins de références qu'un magasin standard, une plus forte rotation des stocks, une logistique simplifiée et des investissements limités, puisqu'il suffit d'un entrepôt et d'un système de commande performant. Il repose néanmoins sur un modèle économique très exigeant avec une valorisation du panier d'achat plus complexe. L'enjeu est de pousser les consommateurs à sortir de leur liste de courses en les incitant à effectuer des achats de complément dans les points de vente physiques, lieux de prédilection des achats d'impulsion et de produits frais. Ils doivent également s'attacher à rendre l'achat de produits alimentaires aussi vivant sur Internet qu'en magasin.

Dans ce contexte, Carrefour a 348 points de retrait en France. L'enseigne s'attache à construire une complémentarité entre magasins virtuels, réels et *drives* : les différents canaux doivent se renforcer mutuellement pour apporter aux clients un ensemble d'avantages cohérent et lisible et faciliter le passage d'un type de magasin à un autre. Carrefour

s'efforce de localiser les *drives* près des magasins et des centres commerciaux afin d'offrir aux clients venant retirer leurs courses la possibilité de réaliser d'autres achats. Grâce à cette approche multicanal, où magasins et Internet sont en interaction, les clients peuvent venir en magasin acheter leurs produits frais pour le plaisir de faire leur marché, faire leurs autres courses en ligne à n'importe quelle heure, ou tout commander à distance et venir retirer leurs achats au *drive*.

En 2014, Carrefour a testé une nouvelle version de son site *drive* qui présente une ergonomie plus fluide et une meilleure visibilité des produits. En effet, le temps et la complexité pour constituer une liste de courses constituent un frein majeur à la conquête de nouveaux clients dans le *drive*. Il existe donc un véritable avantage du pionnier pour les premières enseignes ayant développé cette approche, les clients ayant tendance à leur rester fidèles pour ne pas saisir de nouveau leur liste. Du fait de son arrivée tardive, Carrefour *drive* ne dispose encore que de 7 % de part de marché du *drive* (contre 46 % pour Leclerc *Drive*) mais a enregistré une croissance de ses ventes de 20 % en 2014.

Sources : www.lefigaro.fr, 19 janvier 2015, 15 novembre 2012 ; www.lesechos.fr, 25 septembre 2014, 24 mars 2014 ; www.lsa.fr, 11 décembre 2014, 20 mai 2014, 24 janvier 2014 ; www.carrefour.com

Questions

1. **Réalisez une analyse du *drive* en général. Quels sont ses facteurs clés de succès ? Comment le développer ?**
2. **Que pensez-vous de la stratégie *drive* de Carrefour ? Évaluez la pertinence de son approche multicanal.**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'intention de Carrefour pour se développer sur le *drive* ?**

Chapitre 18

Piloter le marketing d'une enseigne de distribution et la logistique commerciale

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Quels sont les acteurs de la distribution ?
- Sur quelles décisions repose leur marketing ?
- Quelles sont les spécificités des marques de distributeurs ?
- Quels grands changements affectent aujourd'hui la distribution ?
- Qu'est-ce que la logistique commerciale ?

Dans le chapitre 17, nous avons envisagé les questions de distribution du point de vue du fabricant. Nous allons ici nous intéresser au marketing des enseignes de distribution, ainsi qu'à la logistique commerciale. Depuis de nombreuses années, les distributeurs ont un marketing très novateur, et de nombreuses enseignes ont su construire des stratégies marketing pertinentes[1].

Kiko. Créée en 1997 en Italie, cette marque de produits cosmétiques professionnels (soins et maquillage) à bas coûts est devenue une enseigne de distribution en 2005. Sa mission est de permettre aux femmes de s'offrir les dernières innovations cosmétiques sans sacrifier leur budget. Sans publicité ni communication, l'enseigne capitalise sur ses nouveautés, avec 600 nouvelles références par an, et sur son attractivité en termes de prix. Ses produits sont 30 % inférieurs à la moyenne du marché.

Source illustration : © Shutterstock / Rob Wilson.

> Kiko utilise les vernis, vendus à 3 €, comme produits d'appel. L'enseigne reprend les codes du luxe et valorise ses produits fabriqués en Italie, faisant implicitement référence à l'art, au design et à la mode. Lancée en France en 2010, Kiko a ouvert 129 boutiques en propre en quatre ans, situées dans les centres commerciaux et les rues commerçantes des grandes villes. Elle est déjà 12e dans le classement des enseignes préférées des Français. Six pour cents des Françaises achètent Kiko et jusqu'à 11 % chez les jeunes femmes de 15-24 ans, soit autant que le leader du marché Sephora. Le panier moyen s'élève à 24 € pour 3,9 produits. La concurrence n'a pas tardé à réagir : Nocibé a ouvert l'enseigne Bellista qui offre des produits et des soins en institut à bas coûts, et Sephora vient de relancer une gamme de vernis « Colors Hit » en baissant ses prix de 30 %. D'autres nouvelles enseignes se développent également, comme le néerlandais Hema Beauty et le brésilien Quem disse, Berenice ?[2].

Alors que certains distributeurs efficaces ont remporté de grands succès au cours des dernières années, comme Carrefour, Leclerc ou Mango, d'autres enseignes, comme Gap, connaissent des difficultés. Les enseignes, tout comme les fabricants, doivent élaborer des stratégies marketing soignées et recourir à des outils pointus. Elles doivent segmenter leur marché, travailler leur ciblage et leur positionnement, créer des expériences marquantes pour leurs clients, et bien sûr leur fournir les bons produits et services avec l'information adéquate. Dans ce chapitre, nous allons dans un premier temps présenter les acteurs de la distribution en France, avant de nous intéresser aux spécificités du marketing de la distribution, puis à la logistique.

1. Les acteurs de la distribution

En 2013, on comptait 683 000 entreprises de commerce de gros et de détail en France, soit presque une entreprise sur quatre (24 %), qui employaient plus de 3 millions de personnes (22 %) et réalisaient 21 % de la valeur ajoutée nationale[3]. Ces acteurs se caractérisent par leur très grande diversité en termes de place dans le circuit (grossiste/détaillantgrossiste *vs* détaillant), de méthode de vente (magasin *vs* vente à distance ou automatique), de statut juridique (entreprise *vs* coopérative), de surface de vente (grande surface *vs* boutique) et de degré de spécialisation (bijoutier-horloger *vs* grand magasin). L'Insee établit sa nomenclature de magasins selon les produits vendus en distinguant les magasins spécialisés et non spécialisés. Les magasins non spécialisés sont classés selon leur surface et selon la part que représentent les produits alimentaires dans leur chiffre d'affaires (voir figure 18.1).

1.1. Les différents types de commerces

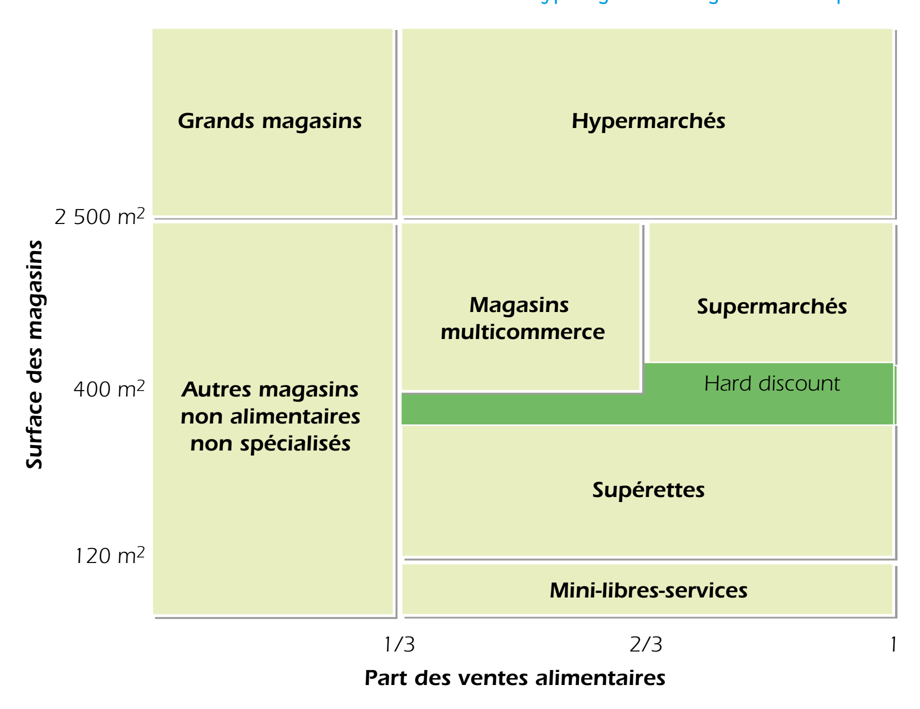
Pour analyser les principaux types de commerces, nous utiliserons successivement deux critères : le degré d'intégration des fonctions de gros et de détail, puis la méthode de vente employée. Selon le premier critère, on distingue trois formes de commerce : le commerce intégré, le commerce indépendant et le commerce associé.

a) Le commerce intégré

Dans le ***commerce intégré***, les fonctions de gros et de détail sont remplies par une seule organisation qui intervient seule entre le producteur et le consommateur.

Ces structures intègrent à la fois des entreprises privées et des sociétés coopératives.

FIGURE 18.1 Typologie des magasins non spécialisés



- *Les grands magasins* rassemblent une centaine de points de vente en France pour une surface moyenne de 7 547 m^2. Ils représentent 2,3 % du commerce de détail non alimentaire et 0,1 % du commerce alimentaire français[4]. Leurs caractéristiques sont : une implantation urbaine, un très large assortiment (250 000 articles à Paris, de 40 à 80 000 dans les autres villes) et un niveau de service élevé (vendeurs spécialisés par rayons, politique d'échange ou de remboursement, conseils personnalisés sur rendez-vous en matière vestimentaire, de décoration et d'architecture d'intérieur, vestiaires et consignes, livraisons, etc.). Le premier grand magasin, Le Bon Marché, fut fondé en 1852 par Aristide Boucicaut, comme le raconte le roman de Zola *Au bonheur des dames*. Aujourd'hui, les principales enseignes sont les Galeries Lafayette (65 magasins pour un chiffre d'affaires de 3,2 milliards d'euros en 2012) et le BHV (4 magasins, 406 millions), qui appartiennent au même groupe ; Le Printemps (22 magasins, environ 1,6 milliard d'euros) ; ainsi que Le Bon Marché qui fait partie du groupe LVMH.

  Les grands magasins subissent la concurrence des chaînes spécialisées dans l'habillement, la parfumerie et l'ameublement. Ils supportent des coûts importants liés à leur localisation urbaine et à leurs frais de personnel. En réaction, ils se repositionnent sur le luxe, à l'instar du Bon Marché, et multiplient les services personnalisés qui constituent une source de différenciation. Ils investissent massivement dans la communication publicitaire, rénovent régulièrement leurs points de vente et travaillent l'aménagement des magasins afin de renforcer la dimension expérientielle et de stimuler l'achat impulsif (qui atteint 40 % de l'achat moyen aux Galeries Lafayette). Ils cherchent également à augmenter la fréquence d'achat en fidélisant la clientèle de proximité.

Galeries Lafayette. Avec ses 65 magasins, l'enseigne attire plus d'un million de visiteurs par jour et a réalisé 3,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2012. Elle cherche à faire évoluer son positionnement pour passer de points de vente généralistes à des magasins « style de vie ». Le vaisseau amiral de Paris Haussmann accueille chaque année 37 millions de personnes. Il propose le plus grand rayon de mode internationale avec près de 300 marques sur plus de 70 000 m² et trois étages, ainsi que le plus grand rayon lingerie, avec plus de 50 marques, des plus populaires aux plus coûteuses. Lafayette Maison présente des meubles, de l'art de la table, des objets design et des luminaires sur cinq étages. Après avoir beaucoup investi dans l'aménagement et la décoration du magasin d'Haussmann, l'enseigne a entrepris la rénovation de ses magasins en région. Elle investit également dans la qualité de service avec par exemple le service sur mesure « traitement des VIP », le commerce en ligne et la publicité. Déjà présente dans cinq villes à l'étranger, elle a des projets d'ouverture à Istanbul et Doha[5].

Source illustration : © Shutterstock / Marina99.

- *Les magasins multicommerces*, qu'on appelait autrefois magasins populaires, sont situés en centre-ville et fondés sur le libre-service, ils proposent 8 000 à 10 000 articles à forte rotation dans diverses catégories, parmi lesquelles l'alimentaire occupe une place essentielle. Ces magasins sont positionnés vers la proximité et l'adaptation aux modes de vie urbains (voir Monoprix dans le cas 18.1).
- *Les maisons à succursales multiples* (MAS) sont constituées de petits points de vente urbains, à dominante alimentaire, qui desservent une clientèle de quartier. Dans l'alimentaire, il s'agit par exemple des magasins Casino, dans la parfumerie des enseignes Marionnaud (520 magasins et 246 instituts de beauté en 2014) et Sephora (environ 324 magasins en France et plus de 600 magasins en Europe). En centralisant à l'extrême les méthodes de gestion et en appliquant les techniques de vente moderne comme le libre-service, les succursalistes connaissent une certaine prospérité.
- *Les grandes surfaces* et *les discounters* rassemblent des sociétés s'efforçant de rationaliser le plus possible les méthodes de distribution de façon à proposer des prix réduits. Ils s'implantent souvent à la périphérie des villes, de façon à minimiser les coûts immobiliers. Leur assortiment est concentré sur les articles à forte rotation. Dans le domaine alimentaire, il s'agit par exemple de Carrefour (10 860 magasins dans le monde) ou d'Auchan (1 750 hypers et supermarchés dans le monde). Dans le secteur non alimentaire, on trouve des grandes surfaces spécialisées dans de nombreux domaines : aménagement de la maison (Ikea), électroménager (Darty) ou bricolage (Castorama et Leroy Merlin). Les grandes surfaces alimentaires et spécialisées se développent depuis de nombreuses années. Les discounters, en revanche, sont en baisse après de nombreuses

18.1 Cas d'entreprise

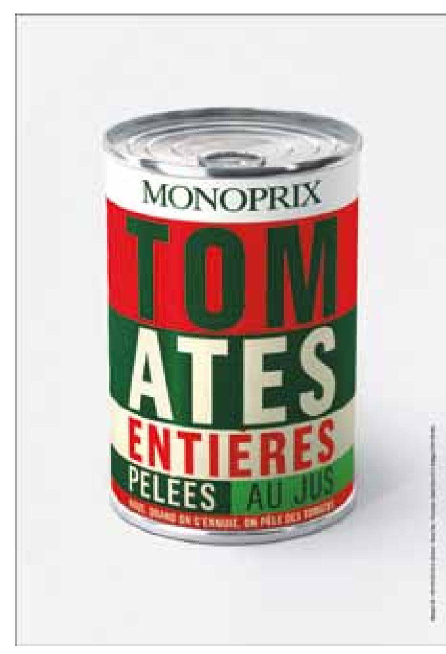
Le concept de « Citymarché » au cœur du positionnement de Monoprix

Avec un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros en 2013 et plus de 500 magasins, Monoprix connaît un véritable succès. Détenue par le groupe Casino, l'enseigne a connu des difficultés dans les années 1990 car ses coûts d'approvisionnement et ses implantations en centre-ville l'empêchaient de concurrencer efficacement les hypermarchés en matière de prix. S'appuyant sur sa clientèle de citadins aisés, l'enseigne a positionné sa marque et ses magasins sur le haut de gamme autour du concept de « Citymarché ». Il s'agit d'offrir de multiples produits et services de qualité en centre-ville, dans un cadre agréable pour faire ses courses.

Les produits proposés revendiquent une spécificité en termes de qualité, de saveur ou de défense de l'environnement. C'est ainsi que sont nées les marques propres Monoprix Bio et Monoprix Gourmet. Cette dernière, par exemple, se caractérise par des packagings épurés évoquant le raffinement et des noms en « version originale » qui donnent de l'authenticité au produit. La marque, qui ne possède pas de MDD premier prix, a procédé à une refonte de sa charte graphique pour améliorer sa visibilité et se différencier des codes habituels des marques de distributeurs. Elle s'est inspirée des œuvres de l'artiste new-yorkais Andy Warhol. Elle comporte ainsi des couleurs vives, des rayures, des grands caractères et des slogans décalés tels que « On prévoit un nuage de lait dans le thé » pour la brique de lait demi-écrémé, ou encore « À poêle le boudin ». L'introduction de cette dimension esthétique et de ce ton complice a permis à l'enseigne de rester accessible et proche du client.

L'assortiment est particulièrement soigné. « Sur moins de 2 000 m², nous avons autant de références qu'un hyper cinq fois plus grand, en moindre quantité chacune bien sûr », explique le directeur général adjoint de l'enseigne. Ainsi, on peut compter jusqu'à 119 sortes de tablettes de chocolat ! L'objectif de Monoprix est d'anticiper et d'accompagner les nouvelles tendances de consommation en les rendant accessibles. Le magasin est ainsi découpé en univers : alimentaire, beauté et soins, maison, loisirs et textile.

Les services offerts sont adaptés à une cible citadine (ouverture tard le soir, livraison). L'ambiance des magasins est aérée, avec une large allée centrale et un aménagement du rayon textile qui évoque les boutiques Zara ou H&M. Très régulièrement, des collections exclusives de créateurs, comme Antik Batik ou Erotokritos, sont proposées. L'enseigne s'est également positionnée autour du respect de l'environnement avec des sacs moins polluants et un système logistique revu pour s'appuyer davantage sur le transport ferroviaire et fluvial, et moins sur les camions.



Source illustration : Mécanique générale 3D.

Forte de ces succès, Monoprix a ouvert trois autres enseignes au positionnement particulier : Monop' (des magasins de dépannage ouverts 6 jours sur 7 jusqu'à minuit et qui proposent un assortiment étroit de produits alimentaires, de beauté, de bricolage et de papeterie), Beauty Monop (des magasins de 110 m² consacrés à l'hygiène-beauté) et Daily Monop' (des petites boutiques offrant des produits alimentaires frais comme des sandwichs, des salades, des soupes et des boissons).

Sources : www.monoprix.fr ; www.lsa.fr, 1er décembre 2011 ; *Marketing Magazine*, 1er février 2011 ; *Capital*, décembre 2007 ; *Management*, février 2008 ; Valérie Charrière et Gérard Gallo, « Les mutations des magasins populaires : le cas Monoprix », in *Encyclopédie vente et distribution*, A. Bloch et A. Macquin (éd.), Paris : Economica, 2001, p. 163-181.

années de croissance : en 2014, ils détenaient 12 % de parts de marché, soit 3 points de moins qu'en 2009. Ils souffrent d'une désaffection des consommateurs pour des produits perçus comme moins qualitatifs et de la guerre des prix menée par les hypers et supermarchés. En 2013, Lidl a renoncé à son statut de hard discount au profit des supermarchés classiques[6].

- *Les magasins d'usine* proposent des produits émanant directement des fabricants, dégriffés ou non, vendus à des prix inférieurs de 20 à 50 % aux prix habituels. Le secteur privilégié des magasins d'usine a été initialement le textile, mais la formule a aujourd'hui évolué vers d'autres secteurs : électroménager, bricolage, hi-fi…

b) Le commerce indépendant

Le ***commerce indépendant*** est une forme de commerce dans laquelle les fonctions de gros et de détail sont dissociées, et donc remplies par des entreprises différentes. Il se compose de grossistes et de détaillants.

Les *grossistes* sont des intermédiaires de commerce qui achètent la marchandise directement aux fabricants pour la revendre aux détaillants. Ils connaissent une évolution contrastée du fait du développement des systèmes marketing intégrés. En amont, de plus en plus de producteurs souhaitent contrôler leur système de distribution et implantent un réseau de succursales régionales qui supplantent progressivement les grossistes. En aval, les détaillants les plus dynamiques se groupent pour traiter directement avec les fabricants. Certains grossistes, cependant, ont vigoureusement réagi en s'associant, en se spécialisant ou en modernisant leurs méthodes de vente. Les grossistes restent particulièrement puissants lorsque les fabricants et les détaillants sont nombreux et disséminés. La logistique (transport, stockage) devient alors essentielle, surtout si les clients ont des exigences de délai et si le nombre de références est très élevé. Toutes ces conditions sont réunies dans le domaine de la distribution des médicaments, où trois grossistes répartiteurs (OCP, Alliance HealthCare et CERP) contrôlent 80 % du marché.

Les *détaillants* achètent la marchandise à un grossiste ou au fabricant pour la revendre au consommateur final. Les détaillants indépendants représentent une part importante de la distribution en France, avec une part de marché de 25 %. On compte par exemple 43 300 entreprises d'artisanat commercial (boulangeries-pâtisseries, charcuteries). Après plusieurs décennies de déclin, les détaillants indépendants connaissent un nouveau dynamisme depuis dix ans, lié à la revalorisation de la distribution de proximité de centre-ville. Ils sont certes affectés par le développement du hard discount urbain et par les nouvelles enseignes positionnées sur la proximité et le service comme Daily Monop', U Express ou Carrefour City. La revalorisation de la proximité pourrait cependant générer des stratégies de reconquête efficaces autour de services de proximité (entretiens de fleurs à domicile pour les fleuristes, officines de dépannage informatique instantané) et d'un marketing expérientiel original, à l'instar de cette opticienne spécialisée dans les jeunes enfants qui a agencé son point de vente comme une cour de récréation ou de ce salon de coiffure qui organise des miniconcerts[7].

c) Le commerce associé

Le ***commerce associé*** est une forme de commerce intermédiaire entre le commerce intégré et le commerce indépendant. Principale réponse du commerce indépendant au commerce intégré, il se compose d'entreprises qui coordonnent les fonctions de gros et de détail, sans cependant les fondre totalement au sein d'une même organisation.

On distingue quatre formes de commerce associé.

- *Les groupements de grossistes* ont pour objet d'augmenter leur pouvoir de négociation vis-à-vis des fabricants en accroissant leurs volumes de commande. Ils sont surtout puissants dans le domaine non alimentaire (jouets, sanitaire, céramique, etc.).
- *Les groupements (ou coopératives) de détaillants* relèvent de la même idée : plusieurs détaillants se réunissent pour effectuer ensemble une partie de leurs achats. Ils harmonisent leurs méthodes de gestion et la présentation de leurs points de vente. La différence

18.2 Cas d'entreprise

L'approche marketing de Leclerc

Avec une part de marché de 19,9 % en 2014, Leclerc est la deuxième enseigne de grande distribution en France. Son succès est avant tout lié à la mobilisation des propriétaires des 640 magasins en France et 88 en Europe, ainsi qu'à un marketing particulièrement cohérent.

- Le niveau des prix constitue son argument commercial essentiel, largement relayé par la communication de l'enseigne et par les prises de position de son P-DG Michel-Édouard Leclerc. Pour asseoir son positionnement de prix bas, Leclerc propose un comparateur de prix disponible sur Internet, téléphone et iPhone : www.quiestlemoinscher.com
- L'enseigne a développé ses marques propres : « Repère » (20 à 25 % moins cher que les grandes marques nationales), « Éco+ » (premiers prix) et « Nos régions ont du talent » (produits du terroir). La filiale créée dans cet objectif rassemble une équipe de 120 permanents et de 35 adhérents. Les marques de distributeurs sont soutenues par des spots télévisés qui adoptent un ton décalé, tout en abordant des sujets comme le bio ou la santé.
- L'enseigne dispose de systèmes logistiques et informatiques centralisés. Environ 90 % des achats transitent par un entrepôt. La centrale de référencement, le Galec, dispose de chefs de marché, chargés d'études et responsables merchandising qui optimisent la politique marketing de l'enseigne.
- Leclerc développe un marketing relationnel, avec la carte Leclerc qui permet à des millions de clients de cumuler des bons d'achat *via* les tickets de caisse. L'enseigne propose également une carte bancaire qui fait office de carte de paiement, de crédit et de fidélité.
- L'enseigne construit son image par ses prises de position sur des sujets comme l'organisation de la distribution en France ou les réglementations qu'elle juge inadaptées. Cette pratique, apparue depuis plus de trente ans, lui confère une image spécifique parmi les distributeurs. L'enseigne a récemment proposé que ses docteurs en pharmacie aient le droit de vendre des médicaments sans prescription médicale et s'engagent à pratiquer les prix les plus bas du marché. Elle communique également sur le respect de l'environnement : elle a été la première à abandonner les sacs en plastique gratuits (ensuite imitée par l'ensemble du secteur). Elle a créé le label « Approuvé conso responsable », apposé sur des produits alimentaires qui répondent à une grille multicritère liée à la composition, la fabrication, l'emballage, l'usage et l'information du produit.
- Leclerc développe par ailleurs des boutiques spécialisées à prix bas qui représentent 10 % de ses ventes. Après les Manège à Bijoux et les pompes à essence Leclerc sur les autoroutes, l'enseigne a créé des parapharmacies, des agences de voyages, des centres d'optique, des parfumeries, des espaces de vente de produits culturels.
- Enfin, l'enseigne s'est positionnée sur le *drive*, dont elle est leader en France avec 46 % de parts de marché. Ses 557 points de retrait réalisent un chiffre d'affaires de 1,9 milliard d'euros en croissance de 32 %.

Sources : www.lsa.fr, 4 février 2015, 4 novembre 2011, 23 juin 2011, 20 décembre 2010, 10 avril 2008 ; www.e-leclerc.com ; www.mouvement-leclerc.com ; *Le Monde*, 26 janvier 2009 ; www.pointsdevente.fr, 10 novembre 2008 ; *Management*, juillet 2008 , février 2002, p. 18-23 ; sur les actions environnementales de Leclerc et leur perception, voir Caroline Gauthier et Emmanuelle Reynaud, « L'impact de la communication environnementale : le cas E. Leclerc », *Décisions Marketing*, n° 39, 2005, p. 21-32 ; sur la stratégie de Leclerc à l'international, voir Olivier Meier, « Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du Mouvement Leclerc à l'international », *Décisions Marketing*, vol. 43-44, 2006, p. 175-190.

essentielle avec le commerce intégré est qu'ils demeurent propriétaires de leurs points de vente et sont libres de quitter à tout moment la coopérative. Par ailleurs, les associés ne sont pas tenus d'effectuer tous leurs achats auprès de celle-ci. C'est par exemple ainsi que fonctionnent les enseignes Migros en Suisse et Leclerc en France (voir cas 18.2 page précédente).

MIGROS. Créée en 1925, Migros a fondé une première coopérative en 1933 qui s'est ensuite subdivisée en dix coopératives régionales. Chaque client peut devenir gratuitement copropriétaire de la filiale et bénéficier d'avantages divers comme un abonnement au magazine *Migros* ou des réductions pour des événements culturels. L'entreprise suisse repose sur un principe fondateur simple : fonder une organisation commerciale sans intermédiaire. Lors de sa création, Migros a transformé cinq camions en magasins itinérants qui proposaient seulement six articles de base à des prix inférieurs de 10 à 30 % à ceux de la concurrence. Depuis cette date, Migros n'a cessé de rester fidèle à cette ligne de conduite en offrant des produits et des services de qualité à des prix avantageux. Avec aujourd'hui 639 points de vente, elle propose 90 % de marques propres et détient plus de 20 % de parts de marché. Migros a été élue en 2013 meilleur détaillant et marque la plus forte en Suisse et compte plus de 2 millions de propriétaires[8].

- *Les chaînes volontaires* représentent une forme d'association entre un ou plusieurs grossistes (têtes de chaîne) et un ensemble de magasins adhérents. On peut citer les chaînes SPAR, Catena (bricolage) et Trésors de Flandres.
- *La franchise*, enfin, repose sur un accord passé entre un franchiseur détenteur de la marque et un réseau de détaillants (franchisés), qui permet au premier de bénéficier d'un système de distribution sans trop investir et aux seconds de tirer parti d'une image et d'une assistance en matière de marketing et de gestion (voir zoom).

La ***franchise*** est un mode d'organisation d'un réseau de distribution ou d'une enseigne de service fondée sur une collaboration continue où un franchiseur, propriétaire d'une marque, accorde à des franchisés, propriétaires de points de vente, une licence leur donnant le droit d'exercer une activité de vente de produits ou services sous sa marque et de bénéficier d'une assistance en matière de marketing et de gestion, en contrepartie d'une redevance.

zoom — Le dynamisme de la franchise

Quel point commun entre 5 à Sec, Chattawack, Jacques Dessange et Amorino ? Ces chaînes sont organisées en franchise. Ce mode d'organisation connaît une croissance soutenue depuis plusieurs décennies et couvre aujourd'hui de nombreux secteurs d'activité, dont le textile (Orcanta, Esprit, Sergent Major), l'optique (Alain Afflelou, Krys), l'hygiène-beauté (Yves Rocher, Body Minute), la restauration (McDonald's, La Croissanterie, Subway, Pizza Hut), l'hôtellerie (Balladins, B&B), ou encore la location et la réparation automobiles (Hertz, Speedy). Fin 2014, on comptait en France 1 796 franchiseurs et 68 171 unités franchisées pour un chiffre d'affaires de 51 milliards d'euros, en croissance de 8,5 %.

La franchise repose sur un accord entre des franchisés propriétaires de leurs points de vente et un franchiseur propriétaire de la marque. Le franchiseur apporte au franchisé sa marque, son concept de point de vente, son effort publicitaire, ses connaissances et sa réputation, ainsi qu'une assistance technique (études, gestion) pendant toute la durée du contrat. Il lui garantit également une exclusivité territoriale. En contrepartie, le franchisé paie une redevance financière généralement proportionnelle au chiffre d'affaires, à laquelle s'ajoute souvent un droit d'entrée, et s'engage à respecter certaines règles destinées à assurer l'unité de la politique commerciale (marque, assortiment, aménagement du magasin, présentation des articles, participation aux promotions, tenue vestimentaire du personnel). Un franchisé Athlete's Foot, par exemple, souscrit un contrat de cinq ans avec un droit d'entrée de 30 000 € et l'obligation de reverser par la suite 5 % du chiffre d'affaires hors taxes. De nombreux franchisés disposent de plusieurs points de vente, pour un

chiffre d'affaires moyen par franchisé de plus de 1,4 million d'euros.

Parce qu'elle n'exige pas d'acheter ses points de vente, la franchise apparaît comme un moyen efficace et peu coûteux d'étendre rapidement un réseau de distribution. En regroupant autour de lui un grand nombre de franchisés, le franchiseur peut bénéficier d'économies d'échelle dans ses approvisionnements et sa publicité. L'intérêt du système est également d'allier le dynamisme entrepreneurial du franchisé propriétaire de ses points de vente avec la cohérence de l'approche marketing définie par le franchiseur. Ce système exige par la suite un contrôle adéquat mais discret des franchisés pour s'assurer qu'ils respectent bien les règles de présentation des produits et la charte de marque définie au préalable. Ce contrôle passe souvent par les technologies de l'information.

La franchise apparaît également comme un moyen efficace de se développer à l'international. Le franchiseur peut alors gérer en direct ses franchisés locaux, ou déléguer le développement et la gestion de la franchise à un partenaire selon une formule intitulée le « master franchise ». Ainsi, Yves Rocher se fonde sur sa filiale Yves Rocher Polska pour développer son réseau en Pologne, Mr Bricolage a conclu une joint-venture avec la société bulgare Doverie pour s'implanter en Bulgarie, Macédoine et Serbie, tandis que Monceau Fleurs se fonde sur un master franchise pour se développer au Japon.

Notons que la tendance actuelle est aux *réseaux mixtes* associant la franchise avec des succursales détenues en propre. Dans la boulangerie-viennoiserie par exemple, La Brioche Dorée privilégie le succursalisme (60 % des établissements), mais intègre également la franchise (40 %), alors que La Mie Câline a opté pour la franchise à 90 %. Les succursales permettent une meilleure maîtrise du concept, constituent des lieux privilégiés pour tester les nouveaux produits et services, et facilitent l'évolution des enseignes. La franchise favorise un développement rapide du réseau, limite les risques et les investissements, et assure un fort dynamisme commercial. En cas de réseau mixte, il faut veiller à éviter les conflits locaux et à limiter les coûts suscités par une double organisation.

Sources : www.lesechosdelafranchise.com/, 27 février 2015 ; www.franchise-fff.com ; www.observatoiredelafranchise.fr ; Claude Nègre, « Évaluer un système de franchise », *Revue Française de Gestion*, 2008, p. 41-62 ; Jacques Boulay et Michel Kalika, « Big Brother is watching you ! Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés », *Décisions Marketing*, n° 45, 2007, p. 7-20 ; Gérard Cliquet, « Les réseaux mixtes franchise-succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 1, 2002, p. 57-73. Sur la franchise comme mode d'expansion à l'international, voir Claude Nègre, « Internationaliser un réseau de franchise : l'option master franchise », et Catherine Alix-Desfautaux, « Franchise internationale et marchés émergents : un éclairage sur l'Inde », tous deux parus dans *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 95-108 et p. 109-122 ; Karine Picot-Coupey et Gérard Cliquet, « Internationalisation des distributeurs dans les pays en transition d'Europe de l'Est : quelles perspectives pour le choix de la franchise comme mode d'entrée ? », *Revue Française du Marketing*, n° 198, 2004, p. 19-35.

Source illustration : © Shutterstock / Tupungato.

1.2. Les méthodes de vente

Il existe différentes formes de vente : le magasin bien sûr, mais aussi la vente à distance, à domicile, sur les marchés et en distributeur automatique.

a) La vente en magasin

On différencie habituellement la vente en libre-service de celle en boutiques, fondées sur le conseil et l'assistance de vendeurs, même si les formules mixtes sont nombreuses. On distingue également les différents types de magasins selon leur surface de vente. Il existe ainsi trois catégories de grandes surfaces dans le domaine alimentaire :

- Les *hypermarchés* (surface de vente supérieure à 2 500 m^2) sont aujourd'hui au nombre de 2 000 en France. Ils génèrent un panier moyen de 180 € pour les marques nationales, 130 € pour les marques de distributeurs et 91 € pour les premiers prix[9]. Les hypermarchés sont concurrencés par le hard discount dans l'alimentaire et les chaînes de centre-ville dans l'habillement et la chaussure. Le concept se heurte aujourd'hui à la volonté des consommateurs de ne pas consacrer trop de temps aux courses. Les enseignes réagissent en développant de nouveaux concepts plus expérientiels, des rayons porteurs d'image et de rentabilité (téléphonie, électronique, etc.) et en multipliant les opérations promotionnelles fondées sur les cartes de fidélité.
- Les *supermarchés* (surface comprise entre 400 et 2 500 m^2) sont plus de 10 000 en France. Souvent situés en centre-ville, ils progressent aujourd'hui plus vite que les hypermarchés.
- Les *supérettes* (surface de vente entre 120 et 400 m^2) et les *mini-libres-services* (moins de 120 m^2) constituent l'ossature commerciale de dépannage. L'élément le plus dynamique de cette catégorie est constitué par les supérettes de hard discount (Leader Price, Lidl, Aldi).

b) La vente à distance

Elle représentait un chiffre d'affaires de 56 milliards d'euros en 2013 (+12 %) et près de 87 000 emplois dans l'e-commerce[10]. La vente à distance rassemble en réalité divers modes de commande, au premier rang desquels Internet, mais aussi le téléphone et le courrier. Ce dernier consiste à envoyer une documentation (catalogue, invitation, lettre) à des prospects souvent choisis sur des fichiers loués ou achetés à des sociétés spécialisées. Le mailing est une technique courante dans la vente de produits et services tels que l'assurance, l'abonnement à des magazines ou l'adhésion à des organisations à but non lucratif. Quant au commerce en ligne, il constitue aujourd'hui le principal canal de vente à distance (voir l'analyse de l'e-commerce et du m-commerce dans le chapitre 17 et le cas final du présent chapitre consacré à Amazon).

c) La vente à domicile

Très réglementée, elle représente 2,2 % du commerce de détail. On rapproche de cette forme de commerce les ventes effectuées à travers un système d'hôtesses recrutées parmi les consommatrices elles-mêmes (système Tupperware).

d) La vente sur marchés

Elle représente environ 2,3 % du commerce de détail. Un certain nombre d'experts avaient prévu son déclin, mais le renouveau de la vie de quartier, de l'animation urbaine, de la

quête du « mieux manger », semble lui avoir donné une seconde jeunesse, notamment à Paris.

e) La vente automatique

Elle représente 2,4 % du commerce de détail. Les distributeurs automatiques proposent notamment des boissons et des en-cas alimentaires (biscuits, chips) dans les stations de métro et les gares. Dans certains pays comme le Japon, cette forme de vente est beaucoup plus importante.

Source illustration : Paul Chesley/Getty Images Inc. – Stone Allstock.

1.3. Les évolutions de la distribution

L'environnement marketing de la distribution a profondément changé depuis une dizaine d'années. Toutes les formes d'enseignes de magasins connaissent des tensions liées à la récession économique et à la forte croissance de l'e-commerce. En effet, les comportements « *all brick* » (sans aucun recours à Internet) ne représentent plus que 17 % des trajectoires d'achat observées, tandis que les achats 100 % Internet approchent des 10 %[11]. En réaction, le secteur fait preuve d'un grand dynamisme pour se réinventer, créer de nouveaux concepts et capitaliser sur les évolutions technologiques.

a) Les grandes évolutions de l'environnement concurrentiel

Les principales évolutions sont les suivantes.

- *Le développement de nouvelles formes et de nouvelles combinaisons de distribution*, comme les restaurants présents dans les boutiques vestimentaires (Armani, Lanvin) ou les soins esthétiques proposés dans les grands magasins (Printemps). Se développent également les *pop-up stores*, des magasins éphémères qui durent quelques jours ou quelques semaines pour permettre à une marque ou une enseigne de profiter de la saisonnalité d'un marché, célébrer un événement ou lancer une nouvelle gamme.

> **Adidas.** Pour célébrer les 50 ans de sa célèbre Stan Smith et leur relancement, Adidas a ouvert à Londres un *pop-up store* en forme de boîte à chaussures géante, reprenant les couleurs historiques de la célèbre paire, blanc et vert. En plus d'y vendre des Stan Smith en éditions limitées, la marque présentait une exposition de 120 paires de Stan Smith, la possibilité d'imprimer en 3D un badge au logo Adidas et de créer un sticker avec son visage pour personnaliser ses chaussures[12].

- *La croissance de groupes mondiaux* qui s'appuient sur des systèmes d'information ultra-performants, sur une logistique exceptionnelle et sur une capacité d'achat très importante. Le géant mondial Walmart emploie 2 millions de personnes dans le monde et réalise un chiffre d'affaires de 476 milliards de dollars, soit davantage que le PIB de l'Argentine ou de l'Afrique du Sud. C'est la première entreprise mondiale et le premier employeur aux États-Unis et au Mexique. Carrefour, le numéro 2, réalise un chiffre d'affaires de 84 milliards d'euros. De tels mastodontes ont un impact concurrentiel énorme sur l'environnement de la distribution, mais aussi en amont sur les fabricants, grandes entreprises et PME, de tous les secteurs qu'ils couvrent.

- *La concurrence croissante entre des enseignes de type différent* qui proposent les mêmes catégories de produits aux mêmes clients (H&M et Monoprix, Zara Home et Ikea, etc.). Les magasins généralistes et multispécialistes sont en concurrence avec des magasins spécialisés, et parfois avec des enseignes de taille plus petite et très pointues. Même le hard discount s'intéresse maintenant aux vêtements, à la parapharmacie, aux produits de beauté et à l'électroménager[13].
- *L'émergence de la distribution rapide* (*fast retailing*), en particulier dans la mode, avec des systèmes d'approvisionnement et de distribution complètement repensés qui permettent de coller au plus vite aux désirs changeants des clients (voir zoom). Les systèmes intègrent le design des produits, l'approvisionnement en tissus et autres matières composant les produits, la fabrication, la gestion des stocks et les pratiques de ventes. C'est ainsi que Zara, H&M, Uniqlo, Topshop, Forever 21 construisent la nouveauté, la valeur et le sens de la mode qui les rendent si prisés de la clientèle.
- *Le déclin des enseignes moyenne gamme.* Comme de nombreux autres marchés, la distribution devient un marché « à double bosse » avec le développement du hard discount et du haut de gamme, mais le déclin des marques situées entre les deux.

zoom

Les coûts et les bénéfices de la distribution rapide dans la mode

Dans l'industrie de la mode où les styles et les goûts changent rapidement, certains distributeurs ont conçu des modèles économiques adaptés à cette spécificité. Les enseignes H&M ou Zara figurent parmi les plus connues. En l'espace de deux semaines, ces entreprises peuvent passer du dessin à la commercialisation. Leur succès oblige les marques de luxe établies, telles Burberry ou Chanel, à augmenter la fréquence de leurs innovations et à dépasser les traditionnels temps forts du secteur que sont les « fashion weeks » biannuelles.

Les coûts de production d'Inditex, la maison mère de Zara, sont élevés du fait de l'approvisionnement de plus de la moitié de ses produits en Espagne, au Portugal et au Maroc. Cependant, grâce à un système logistique fortement intégré, l'entreprise peut rapidement livrer ce qui se vend et évite de solder ensuite les articles les moins demandés. Du fait de l'introduction quasi permanente de nouveautés à des prix attractifs, les clients ont toujours une bonne raison de se rendre dans les boutiques pour y découvrir les nouveaux articles. H&M a également adopté un modèle de distribution rapide qui lui permet de suivre précisément la tendance.

Ces deux entreprises réalisent la plupart de leurs ventes en Europe, 80 % pour H&M, 66 % pour Zara. Elles se développent aussi à l'international avec l'ouverture de centaines de magasins, en Chine et en Russie notamment.

Néanmoins, cette croissance rapide et ce renouvellement incessant engendrent des coûts sociaux et environnementaux que ces entreprises essaient de limiter.

Le coût social s'est illustré lors du tragique incendie d'un sous-traitant textile au Bangladesh en 2012, qui causa la mort de 111 ouvriers. La concurrence est rude sur ce marché de la mode. La maîtrise des coûts de production est devenue la priorité, reléguant souvent les règles de sécurité au second plan. Sous la pression des militants des droits du travail, les entreprises occidentales ont fini par signer un accord sur la construction et la sécurité incendie, qui améliore la sécurité des travailleurs.

Les coûts environnementaux, liés à la conception et à l'élimination de vêtements à la durée de vie limitée, sont l'autre conséquence négative de ce modèle économique. Pour détourner une partie de la critique, H&M a adopté le programme « Recycler, revendre, réutiliser » par lequel les produits sont fabriqués à partir de matériaux recyclés et les clients peuvent échanger leurs vieux vêtements contre des bons d'achat.

Sources : Gérard Cachon et Robert Swinney, « The Value of Fast Fashion: Quick Response, Enhanced Design, and Strategic Consumer Behavior », *Management Science*, vol. 57, 2011 ; *The Wall Street Journal*, 10 juillet 2013 ; *Bloomberg Businessweek*, 1er juillet 2013, 13 juin 2013, 7 février 2013 ; *USA Today,* 13 mai 2013 ; *The Guardian*, 3 mai 2013, 7 avril 2012 ; *The Economist*, 24 mars 2012 ; www.bloomberg.com, 30 septembre 2010.

b) L'impact de la technologie

La technologie modifie radicalement la manière dont les distributeurs conduisent toutes les facettes de leur activité. Elle affecte la manière dont on construit les prévisions de vente, évalue les stocks et réalise les réassorts. Elle modifie également l'expérience d'achat : on peut citer de nombreux exemples, depuis les écrans plasma qui présentent des démonstrations produits ou des messages promotionnels, les étiquettes électroniques qui permettent de changer instantanément les prix, les caisses automatiques sans personnel, les capteurs à infrarouge qui mesurent la fréquentation des rayons, les Caddie « intelligents » et les applications mobiles qui aident à localiser les produits en magasin ou renseignent sur leurs caractéristiques. Par exemple, Marks & Spencer a installé des miroirs virtuels dans certains de ses magasins pour permettre aux clientes de voir l'effet d'une ombre à paupières ou d'un rouge à lèvres sur leur propre visage – exactement comme sur un site web – sans avoir à l'apposer réellement[14]. La technologie constitue désormais un élément clé du marketing à l'intention du *shopper*, c'est-à-dire de l'acheteur en magasin (voir zoom).

zOOm — Le marketing à destination du *shopper*

Suite aux travaux de recherche qui suggèrent que 70 à 80 % des décisions d'achat sont prises à l'intérieur du magasin, les entreprises prennent progressivement conscience de l'importance d'influencer les clients sur le point de vente. Le marketing à destination du *shopper* repose sur la façon dont les industriels et les distributeurs font varier les stocks, les mises en avant et les promotions pour influencer le comportement d'achat.

L'endroit et la manière dont on présente les produits peuvent avoir un fort impact sur les ventes. Procter & Gamble, fervent partisan du marketing à destination du *shopper*, définit l'entrée dans un magasin comme « le premier moment de vérité ». P&G a analysé l'impact de la mise en avant des produits lors d'un projet mené avec Walmart pour accroître les ventes des couches premium comme Pampers. La création d'un centre pour les bébés qui rassemble l'ensemble des produits pour enfants dans une allée unique, alors qu'ils étaient auparavant disséminés à plusieurs endroits du magasin, encourage les parents à s'attarder plus longtemps devant le linéaire et à dépenser plus, contribuant à l'augmentation des ventes de Pampers. Dans le même esprit, en France, Blédina et Dorel (Bébé Confort, Quinny) se sont associés pour proposer aux enseignes un univers bébé structuré autour des moments de vie du bébé, comme la toilette, le repas ou la promenade. Dans les 100 points de vente concernés la première année, le chiffre d'affaires global de la catégorie a augmenté de 10 % et la satisfaction client était de 91 %.

Les distributeurs utilisent également la technologie pour influencer les clients lorsqu'ils font leurs courses.

Source illustration : ASSOCIATED PRESS.

Certains supermarchés s'appuient sur des applications pour smartphones ou des paniers virtuels pour permettre aux consommateurs de trouver les articles dans le magasin, repérer les soldes et les offres spéciales, et

simplifier le paiement. Une recherche a montré que le calcul en temps réel du montant des dépenses à l'aide d'un panier virtuel incite les *shoppers* au budget prédéfini à dépenser davantage et à acheter plus de marques nationales. À l'inverse, les clients sans budget prédéfini dépensent moins et remplacent les marques nationales par les MDD.

Mondelēz utilise les « étagères intelligentes » en insérant sur les étagères des capteurs qui permettent de détecter l'âge et le sexe d'un client et, grâce à une analyse virtuelle approfondie, de diffuser sur un écran vidéo des publicités et des promotions adaptées aux potentiels consommateurs de *snacking*.

Certains distributeurs équipent leurs allées de capteurs ou ont recours aux caméras de sécurité pour observer les mouvements des clients en magasin. D'autres utilisent des lunettes à infrarouge ou des caméscopes pour enregistrer ce que les clients participant aux tests voient réellement. Ces tests montrent que de nombreux *shoppers* ignorent les produits qui se situent au niveau des yeux, l'emplacement optimal se trouvant entre la taille et la poitrine. Une autre étude révèle que plus le client touche le produit, plus l'intention d'achat est forte. Cette étude incite le détaillant à mettre en place des QR codes à côté des produits de sorte que les clients puissent les numériser sur leurs smartphones. Même toucher un produit sur un écran a une influence sur l'intention d'achat…

Sources : Adam Brasel et Jim Gips, « Tablets, Touchscreens, and Touchpads: How Varying Touch Interfaces Trigger Psychological Ownership and Endowment », *Journal of Consumer Psychology,* n° 24, 2014, p. 226-33 ; Koert van Ittersum, Brian Wansink, Joost M.E. Pennings et Daniel Sheehan, « Smart Shopping Carts: How Real-Time Feedback Influences Spending », *Journal of Marketing,* n° 77, 2013, p. 21-36 ; Yanliu Huang, Sam Hui, Jeffrey Inman et Jacob Suher, « Capturing the "First Moment of Truth": Understanding Point-of-Purchase Drivers of Unplanned Consideration and Purchase », *MSI Report*, 12-101, 2012, www.msi.org ; Venkatesh Shankar, « Shopper Marketing: Current Insights, Emerging Trends, and Future Directions », *MSI Relevant Knowledge Series Book*, 2011, www.msi.org ; Anthony Dukes et Yunchuan Liu, « In-Store Media and Distribution Channel Coordination », *Marketing Science,* vol. 29, 2010, p. 94-107 ; Pierre Chandon, J. Wesley Hutchinson, Eric Bradlow et Scott Young, « Does In-Store Marketing Work? Effects of the Number and Position of Shelf Facings on Brand Attention and Evaluation at the Point of Purchase », *Journal of Marketing Research*, vol. 73, 2009, p. 1-17 ; *Boston Globe*, 18 décembre 2013 ; *Wall Street Journal*, 9 décembre 2013 ; *Adweek*, 20 mai 2013 ; www.lsa.fr, 24 novembre 2011.

2. Le marketing du distributeur

Les décisions marketing que doit prendre un distributeur sont nombreuses et concernent tout à la fois le marché visé et la zone de chalandise, les canaux, l'assortiment de produits, l'approvisionnement, les prix, les services, l'ambiance et l'atmosphère des points de vente, le merchandising et la communication[15]. Les marques de distributeurs jouent également un rôle essentiel.

Ces différents outils contribuent à la fois au *marketing d'entrée* visant à attirer les clients dans les points de vente ou sur le site Internet, au *marketing de transformation* destiné à maximiser leurs achats une fois sur place ou sur le site web, et au *marketing de fidélisation* ayant pour objectif de les faire revenir.

2.1. La cible, analysée en fonction de la zone de chalandise

La première tâche d'un distributeur est de définir sa cible, ce qui détermine l'ensemble de ses choix marketing ultérieurs. Pour les enseignes reposant sur un réseau physique, il faut également définir la cible de chaque point de vente, en relation avec sa zone de chalandise.

La ***zone de chalandise*** correspond à l'aire géographique d'où proviennent les clients du point de vente. Elle correspond donc à la cible géographique d'un magasin.

Dans la pratique, la façon dont les entreprises analysent la zone de chalandise des emplacements qu'elles envisagent d'occuper est très variable. Les petites s'en tiennent aux statistiques officielles de population et à de simples comptages de circulation. Les sociétés plus

importantes ont recours à des études complètes sur les populations qui habitent, travaillent ou passent à proximité du point de vente envisagé et sur leurs habitudes d'achat, en s'appuyant sur les techniques du *géomarketing*. Ainsi, l'analyse par les flux d'achat identifie d'où viennent les consommateurs qui font leurs courses dans un lieu donné en tenant compte de la multiplicité des facteurs conduisant au choix du lieu d'achat. Ce type d'analyse établit ensuite l'impact de modifications de contexte telles que l'ouverture de nouveaux magasins, le changement de l'implantation, l'extension des surfaces ou les changements d'enseigne[16].

2.2. Les canaux

En fonction de la cible et des considérations évoquées dans le chapitre 17, l'enseigne décide sur quel type de réseau se déployer. La plupart optent aujourd'hui pour des approches multicanaux, en associant un réseau physique avec un site de vente en ligne.

> **Fnac.com.** La Fnac, qui comptait 112 points de vente début 2015, dont 27 franchisés et deux espaces « Cultures et loisirs » du groupe Intermarché, a été l'un des pionniers du développement de la stratégie « *click and mortar* » avec le lancement de son site fnac.com dès 1999. Au cœur de la stratégie multicanal de l'enseigne, fnac.com est le troisième site d'e-commerce en France avec 9 millions de visiteurs uniques par mois. Le livre reste la première catégorie de produits culturels vendus par l'enseigne, même si cinq familles de produits en dehors du monde culturel (petit électroménager, art de la table, jeux et jouets, papeterie, téléphonie et objets connectés) connaissent une forte croissance (11 % des ventes en 2014, contre 6 % il y a cinq ans). L'enseigne croit en la complémentarité entre magasins physiques et en ligne et cherche à mettre l'accent sur les magasins de proximité. Elle a conçu des services spécifiques tels que le retrait en magasin des commandes passées sur le web, l'accès aux offres du site en magasin sur des bornes interactives, ou encore un service de reprise de téléphones mobiles, de lecteurs MP3 et d'ordinateurs usagés contre des bons d'achat Fnac[17].

2.3. L'assortiment

L'assortiment d'un distributeur se caractérise par sa *largeur*, c'est-à-dire le nombre de catégories différentes distribuées, et sa *profondeur*, correspondant au nombre de références proposées au sein de chaque catégorie[18]. Ainsi, les supermarchés offrent une grande diversité de catégories de produits, mais peu de choix dans chacune d'entre elles. À l'inverse, les chaînes spécialisées comme Darty proposent un assortiment étroit mais extrêmement profond, avec un grand choix de produits au sein de chaque catégorie couverte. Néanmoins, pour assurer une bonne variété perçue par le consommateur, il est inutile d'offrir à la fois un niveau élevé de largeur et de profondeur[19]. Il convient de définir d'abord le nombre de catégories couvertes. Ensuite, au sein de chaque catégorie, souhaite-t-on proposer un grand choix ou opérer une sélection stricte ? S'agit-il de présenter surtout des grandes marques disponibles ailleurs, des grandes marques en exclusivité ou des produits de sa propre marque ? Il faut également définir le degré d'évolution de l'assortiment : souhaite-t-on proposer régulièrement des nouveautés, offrir des produits saisonniers ou, au contraire, s'appuyer principalement sur des produits de fonds de rayon qui ont fait leurs preuves ?

Dans certaines enseignes, les décisions relatives à l'assortiment sont centralisées au niveau du siège ; dans d'autres, elles incombent à chaque magasin en fonction des habitudes de la cible locale.

18.3 Cas d'entreprise

Le marketing original de Picard Surgelés

Leader dans sa catégorie, l'enseigne de surgelés Picard regroupe plus de 920 magasins en France et réalise près de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Son succès s'explique par son positionnement unique fondé sur la spécificité de son implantation géographique, sa politique d'innovation, son merchandising et sa communication.

À la différence de ses concurrents directs, Thiriet ou Toupargel, Picard bénéficie d'un maillage territorial dense, à la fois à Paris et en région, fondé sur un très large réseau de boutiques. Cette couverture géographique lui permet d'être proche de ses clients et de développer avec eux une relation de proximité.

L'enseigne propose également une offre très fournie contre laquelle la grande distribution ne peut pas rivaliser. Elle procède à plus de 200 lancements de nouveaux produits chaque année qui lui permettent de consolider sa position de leader et de créer sans cesse la différence avec la concurrence. Elle offre ainsi la gamme la plus large et la plus profonde du marché avec plus de 1 100 produits qui font l'objet de plus de 50 000 contrôles qualité par an. Le packaging des produits est très travaillé, avec des photographies qui valorisent les produits et suscitent l'envie du consommateur.

Le merchandising constitue une autre force de la marque autour du parcours client, surnommé « le serpent ». Cette démarche guide le client selon le déroulé du repas, depuis les entrées jusqu'aux desserts. Le parcours est ponctué de bacs « Sélection promo » ou « Sélection du mois », et les prix sont clairement indiqués avec l'affichage du tarif juste au-dessus de chacun des produits. Pour ajouter de la convivialité au sein de magasins perçus comme aseptisés, Picard a créé un univers gourmand en retravaillant l'éclairage, en ajoutant de la couleur aux murs (vert, orange ou jaune), en proposant des bacs thématiques qui varient en fonction des saisons et en intégrant des visuels produits qui mettent en avant ses nouveautés.

En plus de ses magasins en propre, l'enseigne a adopté une stratégie multicanal, avec un magazine et un site Internet qui permettent de commander à distance et de se faire livrer à domicile.

Forte de son succès et de l'originalité de son concept, l'enseigne souhaite accélérer son développement à l'international. Déjà présente en Suède, en Belgique et depuis peu au Japon, elle cible désormais la Suisse, le Luxembourg et le Canada.

Sources : www.lesechos.fr, 25 novembre 2014 ; www.lsa.fr, 23 novembre 2011 ; *LSA*, mai 2011, avril 2010 ; www.picard.fr

Source illustration : photo Michel Roulier/Piment DDB pour Picard.

2.4. L'approvisionnement

Une fois les références choisies, il faut optimiser l'approvisionnement de manière à éviter les ruptures de stock. Dans les hypermarchés, celles-ci peuvent atteindre 7 % des produits certains samedis ou en fin de journée. De telles situations sont potentiellement négatives pour les points de vente car elles peuvent générer des changements de magasin, ainsi qu'une annulation ou un report de l'achat ; dans d'autres cas, moins gênants, une rupture de stock

aboutit à l'achat d'un autre produit, de la même marque ou d'une autre marque, voire à l'achat d'un produit différent[20].

Les méthodes de prévisions des ventes et de suivi des stocks s'appuient sur des systèmes d'information puissants. De plus en plus d'enseignes intègrent à leurs étiquettes des puces RFID (*Radio Frequency IDentification*) qui permettent de suivre la localisation de la marchandise en temps réel et de transmettre des informations très riches à une base de données[21].

2.5. Le prix

Les distributeurs calculent souvent leur prix de vente à partir d'une marge additionnée au prix d'achat. Le prix est certainement la variable marketing qui préoccupe le plus la grande distribution, laquelle se bat en permanence à coups de « prix écrasés » et de « prix coûtants ». Souvent, les enseignes réduisent le prix de certains articles (prix d'appel) pour se rattraper sur d'autres[22]. Lassés des guerres promotionnelles, certains détaillants ont mis en place une politique de « prix bas tous les jours » (*Every Day Low Price* ou EDLP) qui simplifie la communication sur les prix et permet d'économiser sur les frais de gestion des opérations promotionnelles[23].

De nombreuses études révèlent cependant que le consommateur n'a qu'une connaissance très imparfaite des prix des produits, se contentant fréquemment de quelques prix de référence pour apprécier l'offre d'un magasin. C'est souvent l'image générale du distributeur, le niveau de quelques prix symboliques, les services proposés ou l'ambiance du magasin qui influencent l'image de l'enseigne en matière de prix, davantage que les prix réels[24].

2.6. Les services

Pour les magasins, les services constituent un moyen essentiel de différenciation et permettent de s'adapter aux tendances actuelles de consommation. Le tableau 18.1 présente une liste de services qu'un détaillant peut offrir, avant l'achat, après ou de façon annexe.

TABLEAU 18.1 Les différentes dimensions du service

Services antérieurs à l'achat	Services postérieurs à l'achat	Services annexes
– Information et conseil – Vitrine – Heures d'ouverture – Défilés	– Livraison – Paquets-cadeaux – Finitions et retouches – Retours – Sur-mesure – Reprise du matériel remplacé – Initiales gravées – Installation – Crédit	– Modes de paiement acceptés – Parking gratuit – Restaurant – Réparations – Toilettes – Crèche ou garderie

PRINTEMPS. Suite à son repositionnement haut de gamme, le Printemps a cherché à réintroduire du conseil et de l'écoute dans son offre libre-service. L'enseigne a mis en place un service personnalisé à destination de ses clients qui peuvent se faire guider par une styliste dans leurs achats de vêtements et d'accessoires. Cinq salons privés situés au quatrième étage du Printemps Haussman et une dizaine de stylistes sont dédiés à ce service. Le but est aussi, bien sûr, de fidéliser et d'aug-

menter le panier moyen. Le service est facturé 250 € les trois heures, mais gratuit à partir de 1 500 € d'achat. Pour les autres magasins de l'enseigne, il est possible de prendre rendez-vous pour des séances shopping « vestiaire parfait », « vestiaire tendance », « incontournable », « accessoires », qui durent entre 30 minutes et deux heures et demie[25].

Un distributeur a le choix entre trois politiques de service :

- *La stratégie de service compris.* Elle repose sur un large éventail de services non facturés au client. Une telle stratégie a pour avantage de renforcer l'image du magasin, d'éviter la concurrence par les prix et de satisfaire les attentes des clients exigeants. Toutefois, en cas de mauvaise maîtrise des coûts, une telle approche peut entraîner une inflation qui fait supporter aux non-utilisateurs le coût des services imposés.

Heytens. Cette enseigne belge, également implantée en France, au Luxembourg et en Suisse, occupe un positionnement unique dans le domaine de la décoration pour la maison : elle propose des produits sur mesure à la portée de tous, accompagnés d'un conseil personnalisé. Ainsi, l'enseigne met en avant sa très vaste gamme de choix de tissus qui comprend plus de 800 références et permet jusqu'à 14 milliards de combinaisons possibles. Le client peut faire une présélection de tissus, de tringles, d'anneaux de fixation, puis se faire conseiller par un vendeur qui est chargé de lui prodiguer des conseils de décoration. Deux ou trois visites sont souvent nécessaires pour finaliser une vente, les clients ayant la possibilité d'emporter des échantillons avec eux. La livraison du produit final s'effectue ensuite en quatre semaines[26].

- *La stratégie de services limités.* On vend les produits en n'offrant que le strict minimum de services, pas de conseil, peu de décor, pas de livraison. Une telle stratégie réduit les coûts, donc les prix ; en revanche, elle ne permet pas de construire une image, sauf précisément sur le terrain des prix. C'est la stratégie suivie par le hard discount.
- *La stratégie des services payants.* Les services sont proposés et facturés de manière spécifique. C'est ainsi que de nombreux distributeurs de meubles présentent un « prix emporté » et facturent séparément la livraison.

2.7. L'ambiance du point de vente et l'expérience proposée

Pour les distributeurs disposant d'un réseau physique, un enjeu clé aujourd'hui est de donner envie au consommateur de sortir de chez lui pour aller faire des achats qu'il pourrait effectuer devant son ordinateur. Une fois sur place, il faut susciter l'achat en magasin en stimulant les achats spontanés et en maximisant le panier d'achat.

L'ambiance des points de vente joue un rôle essentiel pour atteindre ce double objectif. Elle doit être en cohérence avec les attentes des clients face à l'enseigne : orientée vers la simplicité et la sobriété pour les distributeurs fréquentés dans une optique purement fonctionnelle de praticité et de rapidité des achats ; davantage tournée vers la gratification, l'hédonisme, les loisirs et les interactions sociales pour les enseignes différenciées autour de l'expérientiel (voir zoom)[27]. L'ambiance constitue à la fois un outil du *marketing d'entrée*, pour encourager les clients à venir dans les points de vente, du *marketing de transformation*, en les incitant à rester longtemps sur place et à prendre en main les produits, et du *marketing de fidélisation* pour les inciter à revenir régulièrement.

zOOm Le marketing expérientiel et sensoriel des points de vente

Certains distributeurs mettent soigneusement en scène leurs points de vente, afin de faire de la visite du magasin une expérience unique, source de plaisir et d'amusement, où l'expérience vécue compte plus que l'achat réalisé. Ainsi, les boutiques Ralph Lauren, Sephora ou Nature et Découvertes stimulent les cinq sens. Les magasins amiraux de certaines enseignes, comme le mégastore L'Epicenter de Prada à New York, les Niketowns ou les complexes Oxylane Village de Decathlon, reposent sur cette approche : l'ambiance est plus importante que les produits présentés et la visite devient une expérience ludique et hédoniste. On parle de *fun-shopping* et de *retailtainment*, contraction des termes *retailing* (distribution) et *entertainment* (divertissement). Cette stratégie relève du « réenchantement de la distribution » afin de faire des points de vente un lieu de stimulation sensorielle et esthétique, ainsi qu'un espace d'interaction entre le client et les produits.

Marie-Christine Lichtlé et Véronique Plichon ont identifié six facteurs qui permettent de mesurer l'émotion ressentie dans le point de vente : la plénitude, l'évasion, la nervosité, le plaisir, la détente et l'oppression. L'expérience d'achat est également liée à l'ergonomie du point de vente (structure de l'espace, organisation du parcours client, lisibilité de l'offre) qui influence positivement les valeurs hédoniques et utilitaires de l'acte d'achat.

On peut mobiliser les cinq sens pour développer une ambiance spécifique. Yves Rocher a par exemple lancé L'Atelier de la cosmétique végétale, un nouveau concept de magasin polysensoriel. Ces magasins sont conçus autour de trois univers : la serre végétale, dédiée aux parfums, colorée et naturelle, dotée de paniers en osier ; le laboratoire végétal, blanc et épuré, dédié au maquillage et aux soins (visage, corps et cheveux) ; et l'institut avec un sol en imitation bois et une ambiance sonore travaillée. Ce concept a généré une augmentation de 12 % du chiffre d'affaires au mètre carré.

L'atmosphère intègre également des facteurs sociaux véhiculés par le personnel de vente (style vestimentaire, vocabulaire, accueil), ainsi que par le style des autres clients et la densité de fréquentation. Il convient de travailler ces différents paramètres de manière globale, en créant une ambiance cohérente. L'objectif est que le point de vente constitue un lieu familier mais sans cesse renouvelé, où les consommateurs se sentent bien et veulent rester longtemps, les faisant passer d'un parcours passage à un parcours appropriation qui s'apparente à un moment de détente et d'interaction sociale.

L'élaboration de l'atmosphère de vente s'appuie sur plusieurs recommandations :

- Soigner la « zone de transition » en incitant les clients à ralentir lorsqu'ils entrent dans le point de vente de manière à consacrer de l'attention aux stimuli proposés (décoration, marchandises, vendeurs, etc.).
- Éviter une sursollicitation de l'attention par une surcharge informationnelle liée à la multiplication des signaux, outils de PLV (publicité sur le lieu de vente) et écrans.
- Rendre faciles d'accès les produits les plus recherchés en aidant les acheteurs pressés et en encourageant les flâneurs à regarder autour d'eux.
- Rendre les articles accessibles afin de faciliter la prise en main.
- Prévoir des lieux agréables pour les enfants, ce qui attirera les parents : un tapis présentant un dessin de dinosaure ou quelques petits jeux peuvent transformer un achat pénible en moment agréable pour toute la famille.
- Avoir en tête les comportements souvent spécifiques des hommes dans les points de vente, qui marchent vite, recherchent des produits précis, n'aiment pas flâner et demandent rarement de l'aide aux vendeurs, en concevant une approche de la clientèle qui leur soit spécifique.
- Se souvenir que les femmes apprécient d'avoir de l'espace pour flâner en rayon et regarder les produits, en maintenant des allées larges et bien éclairées.
- Rendre le paiement aisé et rapide de façon à encourager l'achat d'impulsion.

Comme le suggèrent Blandine Antéblian, Marc Filser et Claire Roederer, il faut non seulement s'intéresser aux antécédents et aux conséquences de l'expérience client dans le point de vente, mais aussi à son contenu. Plus particulièrement, avec l'avènement d'Internet et du comportement multicanal, il s'agit désormais de s'intéresser à l'expérience du consommateur dans la sphère réelle comme dans la sphère virtuelle et aux différentes interactions.

Sources : Marie-Christine Lichtlé et Véronique Plichon, « Les émotions ressenties dans un point de vente : proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 1, 2014, p. 3-26 ; Aurélia Michaud-Trevinal, « Le magasinage dans un centre commercial : une typologie de quatre parcours », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 14-44 ; Blandine Antéblian, Marc Filser, et Claire Roederer, « L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 84-113 ; Gaël Bonnin et Alain Goudey, « L'ergonomie, une composante marginalisée du design d'espace de vente ? », *Décisions Marketing*, n° 65, 2012, p. 21-30 ; Jean-François Lemoine, « L'atmosphère du point de vente comme variable stratégique commerciale : bilan et perspectives », *Décisions Marketing*, n° 39, 2005, p. 79-82, « Magasins d'atmosphère : quelles évolutions et quelles perspectives d'avenir ? » et « Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente », tous deux dans la *Revue Française du Marketing*, respectivement n° 198, 2004, p. 107-116 et n° 194, 2003, p. 83-101 ; Marc Filser et Véronique Plichon, « La valeur du comportement de magasinage. Statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne », *Revue Française de Gestion*, vol. 30, n° 149, 2004, p. 29-43 ; Patrick Bouchet, « L'expérience au cœur de l'analyse des relations magasin-magasineur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 2, 2004, p. 53-72 ; Marc Dupuis et Dominique Le Jean Savreux, « Marketing expérientiel et performances des enseignes de distribution », *Revue Française du Marketing*, n° 198, 2004, p. 89-106 ; Norchène Ben Dahmane Mouelhi et Mourad Touzani, « Les réactions des acheteurs aux modalités de la musique d'ambiance : cas de la notoriété et du style », *Revue Française du Marketing*, n° 194, 2003, p. 65-81 ; Olivier Badot et Bernard Cova, « Néo-marketing 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue Française du Marketing*, n° 195, 2003, p. 79-94 ; www.yves-rocher.fr

Les recherches montrent qu'une atmosphère agréable du point de vente accroît le plaisir du client et intensifie les émotions ressenties[29], ce qui amène ce dernier à prolonger le temps passé dans le magasin[30]. En revanche, les résultats relatifs à l'impact sur le montant des achats réalisés sont contrastés, ne permettant pas de conclure à une influence positive et systématique[31]. En réalité, l'atmosphère apparaît plus comme un outil de différenciation, de fidélisation et de construction de l'image des magasins, que comme un moyen d'accroître les ventes à court terme.

Imaginarium. La chaîne de magasins de jouets dispose de 400 points de vente, d'une superficie moyenne de 80 m², dans 25 pays. Son mégastore de Barcelone joue sur l'amusement, l'éducation et l'apprentissage dans un vaste espace de 900 m² sur trois étages. Une fois que l'on a passé la double porte bleue en fer à cheval (une grande porte pour les adultes, une petite pour les enfants), l'endroit ressemble à une caverne magique dont les formes sinueuses, aux couleurs acidulées, font penser aux œuvres de Dali. Les étagères ont des formes variables et chacune une couleur de l'arc-en-ciel. Les services proposés sont multiples : coiffeur pour enfants, maquillage pour les anniversaires, restaurant de « cuisine d'auteur pour enfants » offrant une alimentation ludique et diététique, coin voyage proposant des séjours en Laponie au pays du Père Noël, au Mexique « au pays des pirates » ou au Kenya pour voir les animaux. Les jouets Biohabitat sensibilisent à l'écologie ; la ligne de cosmétiques Imagicare est conçue spécifiquement pour les enfants, tandis qu'un large assortiment de chaussures est proposé[28].

Source illustration : © Shutterstock / Arseniy Krasnevsky.

2.8. Le merchandising en magasin et en ligne

Le ***merchandising*** correspond à l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente. Ce terme désigne à la fois l'organisation du magasin (emplacement et espace des différents rayons) et l'aménagement des rayons (quel emplacement et quel espace pour chaque marque)[32]. *Pour l'***e-merchandising***, on parlera du* «touch & feel» *du site visant à créer un plaisir et une facilité de navigation.*

Beaucoup de points de vente sont conçus autour d'une allée centrale que l'on renouvelle en permanence avec des présentations d'actualité (Noël, fête des Mères, rentrée, etc.) ou à caractère promotionnel. Les emplacements en « tête de gondole », c'est-à-dire au bout des allées, représentent des espaces privilégiés et font l'objet d'une location à l'occasion des promotions, car ils ont un fort effet de stimulation sur les ventes.

Pour décider quel espace accorder à chaque rayon, une règle classique consiste à raisonner au prorata du chiffre d'affaires du rayon. Cependant, des facteurs qualitatifs entrent également en ligne de compte, comme la fidélité de certains clients conditionnée par le maintien de rayons spécifiques (mercerie ou lainage chez Monoprix) et les spécificités des catégories de produits (chiffre d'affaires au mètre carré traditionnellement inférieur pour le textile à celui de l'alimentaire).

Il faut aussi tenir compte du positionnement de l'enseigne et du rôle joué par le rayon dans l'équilibre de l'offre. Ainsi, dans les supermarchés, les fruits et légumes et l'ultrafrais permettent de fidéliser la clientèle de proximité ; en conséquence, ils sont souvent surdimensionnés et placés à l'entrée des magasins. Les rayons vecteurs de trafic (comme le rayon presse dans les grandes surfaces alimentaires ou certaines Fnac) bénéficient d'un espace important. Certains chercheurs comme Valérie Renaudin recommandent d'évaluer l'élasticité des ventes en fonction de l'espace alloué aux rayons, afin de prendre les décisions adéquates[33].

En matière d'agencement de rayon, on s'efforce d'optimiser l'exposition du client à un maximum de produits sans pour autant compromettre la clarté de l'offre. Cette analyse est réalisée par l'enseigne avec l'aide des marques qui mettent souvent à sa disposition des recommandations en termes de *category management* (voir chapitre 17). La présentation des produits en rayon se construit à partir d'une analyse précise de la cible de chaque marque et de la rentabilité de chaque emplacement.

BOULANGER. Constatant que ses ventes de machines à café sont en retrait par rapport à sa part de marché, Boulanger a réaménagé son rayon avec l'aide de Nespresso. La démarche a commencé par une analyse du comportement des consommateurs, suivie d'un linéaire test à Villeneuve-d'Ascq faisant l'objet de 140 entretiens et 360 observations de consommateurs. « De cette analyse, il est ressorti que la qualité du café est la première clé d'entrée des clients. Nous avons donc décidé de concevoir un linéaire avec les cafetières filtre et filtre portionné d'un côté, les cafetières à expresso et expresso à dosettes de l'autre », explique le directeur du merchandising de Boulanger. La signalétique a été revue et le dispositif agrémenté de meubles de dégustation et de minivitrines pour présenter les consommables à utiliser dans les machines. Six magasins ont ensuite testé le nouveau dispositif, avant de généraliser ce dernier à l'ensemble du réseau. Les points de vente ont enregistré une hausse du chiffre d'affaires comprise entre 10 et 20 %[34].

Pour un site web, les mêmes préoccupations de merchandising doivent primer : mise en avant des produits en promotion et en cohérence avec la saisonnalité, équilibre des rayons en fonction de leurs ventes, facilité de recherche des produits, plaisir de navigation, etc. Les

outils employés sont cependant différents de ceux des magasins classiques : les moteurs de recherche internes aident les clients pressés à trouver rapidement les produits recherchés, tandis que la personnalisation du site permet de mettre en avant les produits qui ont le plus de chances d'intéresser le client en fonction de ses achats antérieurs. La conception du site doit générer du plaisir de navigation et faire varier les formats de présentation, proposant des vidéos, des *chats* et des explications détaillées aux clients qui aiment flâner sur le site, tandis que les clients plus utilitaristes doivent pouvoir effectuer des achats rapides. Les progrès du merchandising en ligne expliquent que la vente de produits de luxe se développe sur le web, les clients y trouvant un plaisir comparable au shopping dans les boutiques soignées.

Net-a-porter.com. C'est une ancienne styliste et rédactrice de mode qui a créé ce site d'e-commerce spécialement dédié aux articles de luxe. Alors qu'Internet ne pèse que 8 % du chiffre d'affaires mondial du luxe, le site doit son succès à son format unique, à mi-chemin entre magazine de mode en ligne et site marchand. Il référence plus de 300 grandes marques, telles que Jimmy Choo, Stella McCartney ou Yves Saint Laurent, et présente les dernières tendances, collections ou accessoires, tout en permettant de bénéficier des services et du savoir-faire des maisons de luxe. Pour aider la cliente dans son choix, le site offre la possibilité de voir les articles sous plusieurs angles, de zoomer et de les voir portés par un mannequin en mouvement grâce à une option vidéo. En outre, il prodigue des conseils personnalisés et propose la livraison à domicile où chaque article est livré dans une boîte cadeau. Le groupe Richemont, deuxième acteur mondial du luxe, a racheté le site en 2010 ; il réalise un chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros[35].

2.9. La communication

Les distributeurs ont recours à tous les outils de communication tels que la publicité, l'e-mailing, les médias sociaux, la force de vente, la promotion des ventes, les relations publiques… En France, les chaînes d'hypermarchés figurent parmi les plus gros annonceurs. L'analyse de leurs campagnes publicitaires à la télévision – à laquelle elles ont accès depuis 2007 – révèle différents types de discours[36] : certaines enseignes privilégient un propos institutionnel, tandis que d'autres optent pour des messages à finalité commerciale, orientés vers les marques de distributeurs ou la diversité des produits proposés ; on retrouve quelques grands thèmes omniprésents (la qualité, le prix, le choix, la diversité et le bonheur qui en découle).

Des enseignes aussi diverses que Carrefour ou les Galeries Lafayette recourent également fortement aux magazines de consommateurs[37]. Les médias sociaux sont mobilisés pour créer des communautés autour des enseignes et des marques, envoyer des publicités et des informations. Les distributeurs analysent avec soin comment les consommateurs réagissent à leurs campagnes d'e-mailing, identifiant non seulement si les messages sont ouverts mais aussi quels mots et quelles images génèrent un clic. Pour générer du trafic, certains font appel à des groupements d'achat comme Groupon même si la faible rentabilité de telles opérations génère de plus en plus de freins[38]. Le marketing relationnel joue bien évidemment un rôle tout à fait essentiel avec les cartes, les clubs et autres dispositifs permettant de collecter l'information sur les clients, de leur proposer des promotions spécifiques et des offres exclusives, et d'analyser leur comportement d'achat (voir chapitre 5).

La communication d'un distributeur vise généralement deux objectifs : à long terme, elle cherche à lui conférer une image ; à court terme, à accroître le trafic dans les points de vente. Dans le premier cas, le distributeur utilise surtout la publicité, les relations publiques et l'atmosphère des points de vente. Pour accroître le trafic à court terme, les distributeurs utilisent davantage la publicité presse et radio, la PLV (publicité sur le lieu de vente), les vendeurs et les animations promotionnelles (anniversaires, opérations podium, etc.). Leur budget de communication est souvent réparti (inégalement) en trois parties : la communication d'image, les activités saisonnières et les activités promotionnelles.

3. Les marques de distributeurs

En plus de ces outils, les marques de distributeurs jouent un rôle tout à fait fondamental dans la politique marketing des enseignes.

Les produits vendus sous ***marques de distributeurs***, ou ***MDD***, sont l'ensemble des produits dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise qui en assure la distribution et qui sont vendus sous une marque qu'elle possède[39].

Les produits vendus sous MDD sont en général fabriqués par des sous-traitants à partir d'un cahier des charges précis, résultat d'une collaboration entre l'enseigne et le sous-traitant. Dans certains cas, les distributeurs disposent de leurs propres usines.

Les MDD ont longtemps progressé, mais en France (et seulement en France) leur part de marché recule depuis 2012 : elles y représentaient en 2014 29 % des ventes en valeur de la grande distribution alimentaire[40]. Ce chiffre cache toutefois des disparités selon les catégories de produits (72 % pour les emballages ménagers et 41 % pour les foies gras, contre seulement 7 % pour les soins de beauté et les shampooings) et les enseignes (près d'un produit sur deux vendu chez Intermarché, Casino ou Système U l'est sous MDD[41]). Dans les petits formats de distribution alimentaire urbaine qui se développent aujourd'hui autour d'enseignes comme Simply Market, Carrefour City ou Monop', les MDD constituent le cœur de l'offre et représentent 50 à 70 % de l'assortiment. Notons en outre que les marques de distributeurs ne sont pas l'apanage de la grande distribution alimentaire et se développent également dans les enseignes spécialisées, par exemple dans la parfumerie (Sephora, Marionnaud) et la distribution d'articles de sport (voir le cas 18.4 sur Decathlon).

3.1. Le rôle des MDD dans la stratégie marketing des distributeurs

L'importance des marques de distributeurs dans le marketing des enseignes repose sur plusieurs facteurs[42].

D'abord, elles constituent un élément clé du positionnement et de la différenciation de l'enseigne face à ses concurrents, et lui permettent de fidéliser sa clientèle. En fait, les MDD sont un vecteur essentiel des promesses expérientielles et symboliques des distributeurs[43]. En effet, si elles étaient au départ fondées sur la copie des grandes marques, c'est de moins en moins le cas. La plupart des distributeurs (mais à des degrés divers) positionnent leurs marques de manière de plus en plus précise et proposent des produits novateurs et différenciés, parfois sans équivalent dans les marques de fabricant.

18.4 **Cas d'entreprise**

Les marques passion de Decathlon

Decathlon a commercialisé ses premières « marques passion » en 2006. Elles sont spécialisées, telles Quechua pour les sports de montagne et Tribord pour les sports aquatiques. L'enseigne dispose de plus de vingt marques différentes. Plusieurs facteurs expliquent leur succès considérable.

- Alors que les marques de distributeurs sont souvent considérées comme des produits basiques à bas prix, Decathlon a développé des marques fondées sur la passion sportive et orientées usage. La tente Quechua doit son succès à son ouverture facile en 2 secondes. L'innovation et le design sont au cœur du succès de Decathlon. À l'instar des plus grandes marques, la maison mère Oxylane a un département R&D avec 150 designers qui conçoivent 2 800 produits par an soutenus par une quarantaine de brevets. Chaque marque se voit dédier entre 2 et 30 designers. La R&D est orientée vers la simplification des usages, mais aussi vers la technicité, l'esthétique et les bas coûts. Ainsi, la marque Quechua a pour mission de rendre la montagne accessible au plus grand nombre en fournissant des équipements adaptés à tous les budgets.
- Les marques sont segmentées par univers, ce qui facilite le repérage pour le client : Domyos pour le *fitness*, Geologic pour la chasse et la pêche, Kalenji pour le *running*, etc. Par exemple, pour la marque Quechua, Decathlon a organisé des rayons « plein air » qui associent différents produits pour s'inscrire dans la logique du *shopper*. Un merchandising très soigné des magasins stimule les ventes additionnelles.
- Decathlon a également réussi à passer d'une logique d'enseigne à une logique de marque, en adoptant un positionnement clair et une promesse d'expérience forte qui instaure un contrat de confiance avec le client. Elle réussit également dans les segments où il n'y a pas de compétiteur de taille, comme pour sa marque B'Twin dédiée au cyclisme.

Source illustration : Frédérique Voisin-Demery (CC BY 2.0).

Néanmoins, l'enseigne n'arrive pas à rivaliser avec les spécialistes de tous les sports. Ses marques Inesis et Kipsta ne réussissent pas à s'imposer dans le golf ou le football, segments où les grandes marques restent très puissantes. Ses produits ne sont pas jugés valorisants et il est difficile de monter en gamme technique pour séduire les pratiquants les plus exigeants tout en conservant un positionnement prix accessible.

Les MDD représentent désormais 70 % du chiffre d'affaires de Decathlon. Chez ses concurrents, cette proportion est inversée. Une partie des magasins Decathlon ne commercialise pour certains univers que les marques de l'enseigne. Decathlon détient 30 % de parts de marché et a réalisé plus de 7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2013.

Sources : www.capital.fr, 13 mai 2014 ; www.strategies.fr, 20 juin 2013 ; www.lesechos.fr, 25 avril 2013, 14 mars 2013 ; www.lenouveleconomiste.fr, 26 juillet 2012 ; www.lefigaro.fr, 20 juillet 2010 ; corporate.decathlon.com.

Les Mousquetaires. Avec l'ambition de développer considérablement les ventes de ses marques, le groupe détenteur d'Intermarché, Bricomarché et Écomarché multiplie les innovations autour d'axes spécifiques comme l'éthique, la santé, l'ethnicité, le développement durable, le plaisir, le *snacking*, la praticité et le terroir. Résultat : des produits alimentaires variés et novateurs. Ainsi, le groupe a présenté au Salon des MDD un mojito sans alcool proposé dans une bouteille vert fluo de 50 cl et à destination des adolescents, un kit pour faire soi-même une pièce montée, composé d'un cône et de 40 choux à la crème, ou encore des biscottes au goût tomate-poivron-origan pour la tapenade et du pain d'épice pour le foie gras[44].

Ensuite, les MDD permettent d'attirer les clients sensibles au prix et se développent en période de crise. Face à la concurrence du hard discount, les MDD offrent des prix bas tout

en construisant une identité d'enseigne spécifique liée à un véritable capital marque. Disposer de sa marque donne au distributeur un plus grand contrôle sur ses prix et une certaine emprise sur le producteur, qu'il peut menacer d'abandonner. Les MDD renforcent ainsi le pouvoir de négociation des distributeurs vis-à-vis des marques.

De plus, les MDD constituent une source de rentabilité pour les enseignes, qui réalisent des marges plus élevées avec leurs produits qu'avec les marques de fabricant[45]. Les distributeurs achètent leurs produits à des prix inférieurs et ne supportent pas les mêmes dépenses en publicité, promotion, R&D que les grandes marques. Même si elles répercutent une partie de ces économies auprès du consommateur, elles peuvent garder une marge bénéficiaire confortable.

3.2. Les différents types de MDD

En réalité, depuis l'apparition des marques de distributeurs chez Carrefour en 1976 sous la forme des « produits libres », la réalité des MDD a beaucoup évolué et s'est beaucoup diversifiée. Le terme générique de MDD regroupe aujourd'hui des réalités très variées. On peut distinguer trois types de marques de distributeurs :

- Les *marques premiers prix*, dont l'objectif est d'endiguer la progression du hard discount, qui sont de moins bonne qualité et nettement moins chères que les grandes marques (jusqu'à 70 %), comme Éco+ chez Leclerc ou Bien vu ! chez Système U.
- Les *marques d'enseignes* qui reposent sur la copie des grandes marques avec une qualité équivalente pour un prix inférieur (15 à 30 % moins cher) ; Leclerc a par exemple souvent communiqué sur ce thème autour du slogan « La qualité équivalente à 30 % moins cher ».
- Les *marques propres* dont l'objectif est de dépasser le discours sur le rapport qualité-prix pour se positionner sur l'innovation, le terroir ou le bio, avec des bénéfices expérientiels ou symboliques importants[46]. Ainsi, Monoprix Gourmet propose des produits alimentaires haut de gamme et originaux comme du chocolat noir de Saint-Domingue à 72 % ou des sorbets au melon.

3.3. Les facteurs clés de succès des MDD

Dans la concurrence qui les oppose désormais aux fabricants sur leurs marques, les distributeurs disposent d'atouts importants. Les MDD peuvent s'appuyer sur leur qualité, leur différenciation, leur degré d'innovation, leur packaging et, bien évidemment, leur prix. Les MDD de terroir, comme la marque Reflets de France de Carrefour, renforcent la légitimité territoriale des distributeurs et influencent positivement l'image perçue et l'attitude des consommateurs vis-à-vis de l'enseigne[47]. Parce que l'espace en rayon est limité, les enseignes attribuent souvent des espaces privilégiés à leurs propres marques et s'assurent qu'elles sont bien approvisionnées. Elles ont aujourd'hui tendance à renforcer la part des MDD dans les linéaires au détriment des marques nationales. Globalement, l'espace alloué aux MDD est d'autant plus élevé que leur part de marché est importante, que l'écart de prix entre MDD et grande marque est faible (car un trop grand écart de prix donne une impression négative sur la qualité des produits) et que le nombre de marques proposées est faible. Une recherche réalisée par Blandine Labbé-Pinlon, Cindy Lombart et Didier Louis montre que la hausse de la part de linéaire attribuée aux MDD stimule leurs ventes, ainsi que le

panier d'achat global du magasin[48]. Il convient toutefois de rester prudent, en particulier lorsqu'il existe des marques nationales leaders très attractives pour les clients, car leur disparition des rayons peut faire rater des ventes et détériorer l'attractivité globale du magasin.

4. La logistique commerciale

Au cœur des problématiques du distributeur se trouve également la dimension logistique, qui permet d'assurer la présence des produits en magasin dans des volumes en phase avec la demande des clients.

4.1. Qu'est-ce que la logistique ?

La distribution physique commence à l'usine. Il faut choisir des entrepôts où stocker les marchandises et piloter des modes de transport jusqu'au client final en optimisant les coûts et les délais. L'approche la plus judicieuse consiste cependant à partir des besoins du marché, puis à remonter l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement jusqu'à la fabrication des produits. Une telle vision est au cœur de la logistique commerciale qui considère la chaîne d'approvisionnement comme une chaîne de satisfaction de la demande[49].

> **La Grande Récré.** Quand on réalise 50 % de son chiffre d'affaires en deux mois, il ne faut pas rater la période critique par des défaillances d'approvisionnement : entre novembre et décembre, La Grande Récré vend 10 millions de jouets à 23 millions de clients. « Les ruptures de stock sont notre hantise, explique un responsable de l'enseigne. Les jouets qui manquent sont par définition les plus demandés, et le bouche à oreille négatif circule très vite. » La logistique constitue donc un élément critique et exige une planification à dix-huit mois. Lors de l'été de l'année précédente, les dix responsables marketing rendent visite aux fournisseurs pour examiner les prototypes et suggérer des modifications. Ils examinent les produits définitifs en novembre, choisissent leurs 10 000 références en janvier et passent commande des volumes définitifs en mars pour que la production démarre, souvent en Asie. En avril, on prépare les catalogues. À partir de septembre, les palettes de produits sont réceptionnées et contrôlées sur la plateforme de Lieusaint, avant d'être envoyées aux 223 magasins. Dans les points de vente, les vendeurs saturent les rayons, les décors de Noël sont mis en place et les équipes saisonnières sont recrutées. Tout doit être prêt pour le 15 octobre, qui marque le début de la distribution des 6 millions de catalogues. Reste à suivre l'état des ventes. Chaque soir, un outil informatique transmet l'état des stocks de chaque magasin au siège de façon à organiser les réapprovisionnements, qui ont lieu tous les trois jours à cette période[50].

Un système logistique consiste à planifier l'infrastructure qui permettra de répondre à la demande, puis de mettre en œuvre et contrôler les flux de matériaux et de produits finis depuis leur point d'origine jusqu'à leur point d'utilisation. À partir de la prévision des ventes, on planifie la distribution, la production, le niveau des stocks et les systèmes de transport.

De plus en plus d'entreprises s'inquiètent du coût de la distribution physique qui peut atteindre jusqu'à 30 à 40 % du prix des marchandises vendues. De nombreux experts soulignent que la logistique constitue une source de réduction des coûts importante pour les entreprises. Dans l'alimentaire, les produits abîmés ou périmés représentent 8 à 10 % des produits périssables. Dans l'électroménager, Whirlpool a mis en place à la fin des

années 2000 un système de distribution complètement nouveau intégrant les entrepôts et les dépôts de transport. L'entreprise a investi 600 millions en quatre ans, mais a ainsi réduit la valeur de son stock annuel de 250 millions et réalise une économie annuelle de 100 millions tout en améliorant son efficacité et sa rapidité de livraison[51].

4.2. Les objectifs de la logistique commerciale

La ***logistique commerciale*** rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer, de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu d'utilisation finale en fonction des besoins exprimés par le marché.

L'objectif de la logistique commerciale est d'apporter les produits adéquats aux endroits adéquats au moment adéquat et au moindre coût. Malheureusement, une telle définition n'est pas opérationnelle. Aucun système de distribution physique ne peut à la fois maximiser le service offert à la clientèle et minimiser son coût. Une politique de stocks abondants, de transport rapide et de points d'entreposage multiples entraîne des frais de distribution élevés. À l'inverse, un coût de distribution réduit implique des modes de transport bon marché, de faibles stocks et un nombre limité d'entrepôts.

Une entreprise ne peut gérer efficacement sa logistique si elle laisse à chaque responsable le soin de minimiser les coûts dont il s'occupe. En effet, les différentes composantes de la logistique commerciale sont en interaction, souvent dans un sens contraire. Par exemple :

- Le *responsable des transports* choisit le rail de préférence à l'aérien de façon à réduire les coûts d'acheminement. Cependant, le transport par rail étant plus lent, le capital de l'entreprise est immobilisé plus longtemps, le paiement des factures est retardé, et les clients peuvent s'adresser à des concurrents qui offrent un service plus rapide.
- Le *service des expéditions* utilise des caisses de moindre qualité pour réduire les frais d'expédition, ce qui augmente la proportion de marchandise détériorée en cours de transport et affecte la confiance du client.
- Le *responsable des stocks* réduit les volumes entreposés afin de minimiser les coûts de stockage, ce qui entraîne un nombre élevé de ruptures et de commandes en retard, de la paperasserie supplémentaire, des petites séries de fabrication et des expéditions coûteuses.

À travers ces exemples, il est clair que, du fait des interactions étroites entre les différentes activités logistiques, les décisions doivent être prises de manière systémique. Pour ce faire, il convient de déterminer en amont le niveau de service attendu par la clientèle ainsi que les pratiques des concurrents. Les clients recherchent la rapidité de livraison, la réactivité en cas d'urgence, le soin avec lequel on transporte la marchandise, la facilité à renvoyer une marchandise défectueuse et à la remplacer. Il appartient à l'entreprise de déterminer l'importance relative de ces différents éléments en fonction de sa cible et de la stratégie des concurrents. Elle fixe alors un niveau de service souhaité à partir duquel elle conçoit tout son système logistique. Elle peut par exemple chercher à satisfaire 95 % des commandes dans un délai inférieur à une semaine, ou s'assurer que la marchandise endommagée ne représente jamais plus de 1 % des ventes. Parfois, le respect de ce niveau devient un argument de vente. Ainsi, Nespresso a développé le service « Your Time » qui livre 7 jours sur 7 (y compris le jour même de la commande) sur rendez-vous. Tout le système logistique a été conçu en vue de respecter ce délai lorsque le client choisit cette option.

4.3. Les décisions de la logistique commerciale

L'entreprise fait face à quatre grandes questions en matière de logistique commerciale. Comment traiter les commandes ? Où implanter les entrepôts ? Comment gérer les stocks ? Comment transporter la marchandise ?

a) Le traitement des commandes

La plupart des entreprises essaient de réduire le délai entre la commande, la livraison et le paiement. L'approche consiste à décomposer le processus de facturation entre ces différentes étapes, à savoir la transmission de la commande par le vendeur, son enregistrement, sa prise en compte dans l'analyse des stocks et la planification de la production, la facturation et la réception du paiement.

b) L'entreposage

Toute entreprise a besoin de stocker la marchandise en attente d'être vendue. Le stockage est rendu nécessaire du fait que la production et la consommation s'harmonisent rarement dans le temps, en raison des effets de saisonnalité de la demande et, parfois, de la fabrication (pour les biens agricoles par exemple).

L'entreprise doit décider du nombre et de la localisation de ses entrepôts. Plus les points d'entreposage sont nombreux et mieux ils sont répartis, plus le service de livraison est rapide, mais plus son coût est élevé. Le nombre d'entrepôts doit donc représenter un juste équilibre entre le niveau de service rendu à la clientèle et son coût.

Certains entrepôts prennent en charge des activités qui avaient lieu autrefois dans les usines, comme l'assemblage des produits, le packaging et la construction de présentoirs promotionnels. Le déplacement de ces activités permet de mieux répondre à la demande et de réduire les coûts.

c) La gestion des stocks

Les équipes commerciales aimeraient que les stocks soient suffisamment importants pour répondre immédiatement aux commandes, mais cette approche est souvent trop coûteuse. En effet, le coût de stockage augmente à un rythme exponentiel à mesure que le risque de rupture de stock s'approche de zéro. Il faut donc choisir un niveau de stock qui optimise la rentabilité globale.

Une politique de gestion des stocks consiste à déterminer à quel niveau de stock on enclenche une commande. C'est ce que l'on appelle le seuil de commande. Il inclut en général un stock de sécurité et est déterminé de façon à trouver un juste équilibre entre le surstockage et le risque de rupture. Il faut ensuite décider du volume de commande : plus le volume est important, plus les commandes peuvent être espacées dans le temps.

La politique de gestion des stocks dépend donc de l'arbitrage entre coût de stockage et coût de passation d'une commande. La figure 18.2 montre comment le coût de passation d'une commande décroît avec le volume commandé, alors que le coût de stockage s'accroît du fait d'une durée d'immobilisation plus longue. Le point d'inflexion de la courbe du coût total correspond au volume optimal de commande (V^*).

La tendance la plus récente consiste à fabriquer à la commande et non en vue de stocker le produit. Sony appelle ce système SOMO : *Sell-One, Make-One* (vendre un produit, fabriquer un produit). Les entreprises qui proposent des produits personnalisés

fonctionnent selon ce système : elles enregistrent la commande du client et encaissent le prix du produit, puis utilisent cet argent pour réaliser la production. Le stock est alors réduit à zéro, mais les exigences sur les délais de livraison imposent d'avoir des processus de production extrêmement rapides.

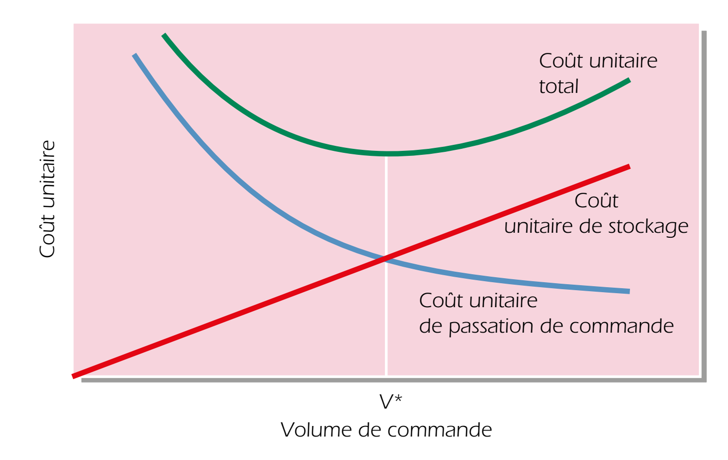


FIGURE 18.2 Identifier le volume optimal de commande

d) Le transport

Le responsable marketing doit enfin s'intéresser à la façon dont la marchandise est transportée. Le transport a un impact sur le prix de vente, les délais de livraison et le bon état de la marchandise livrée, autant de facteurs affectant la satisfaction de la clientèle. En choisissant un mode de transport, l'entreprise tient compte des exigences de *rapidité*, de *fréquence*, de *fiabilité*, de *disponibilité* et de *coût*.

D'une façon générale, cinq moyens de transport sont disponibles : le rail, l'eau, la route, le pipeline et l'aérien. Le transport par container facilite considérablement l'utilisation successive de plusieurs modes de transport.

Les décisions liées au transport sont complexes de par leur impact sur l'entreposage et le stockage. Aussi l'entreprise doit-elle réexaminer régulièrement ses options en la matière en tenant compte de toute la chaîne logistique.

Résumé

1. L'appareil commercial se caractérise par une grande diversité d'acteurs. On distingue le commerce intégré qui prend en charge toutes les fonctions intervenant entre le producteur et le consommateur, le commerce indépendant, composé de grossistes et de détaillants, et le commerce associé, au statut intermédiaire. Parmi les entreprises de commerce intégré, on trouve les grands magasins, les magasins populaires, les maisons à succursales multiples, les hard discounters et les magasins d'usine. Les grossistes et détaillants indépendants peuvent, quant à eux, offrir une gamme de services plus ou moins étoffée. Le commerce associé, enfin, comprend les groupements de grossistes, les groupements de détaillants, les chaînes volontaires et la franchise.
2. Chacune de ces formes de commerce peut s'appuyer sur une ou plusieurs méthodes de vente. Parmi celles-ci, on a coutume de distinguer la vente en magasin, la vente à distance, la vente à domicile, la vente sur les marchés et la vente automatique.
3. Les principales décisions auxquelles sont confrontées les entreprises de distribution concernent la définition de la cible et de la zone de chalandise, les canaux, l'assortiment de produits, l'approvisionnement, les prix, les services, l'ambiance et l'atmosphère des points de vente, le merchandising et la communication.
4. Les marques de distributeurs jouent également un rôle essentiel dans le marketing des distributeurs, à la fois pour positionner et différencier les enseignes, pour attirer et fidéliser les clients, et pour générer du chiffre d'affaires et des marges. Il existe aujourd'hui trois types de MDD aux caractéristiques distinctes : les premiers prix, les marques d'enseignes et les marques propres.
5. La logistique consiste à identifier et organiser la meilleure manière de traiter les commandes, de stocker et de transporter les biens à destination en vue de répondre au mieux aux attentes du marché.

Activités

Discutez

Quelle stratégie pour la distribution physique face au développement de l'e-commerce ?

Face à la montée de l'e-commerce, certains experts recommandent aux enseignes physiques d'abaisser leurs prix autant que possible. D'autres soulignent, au contraire, que c'est la dimension expérientielle qui fera la différence et donnera envie aux consommateurs de se rendre en magasin : ils préconisent de développer les services et les conseils, voire les animations et les amusements en magasin, quitte à accroître les coûts et les prix. Qu'en pensez-vous ? Quelles recommandations formuleriez-vous à l'intention des enseignes de la distribution pour résister au développement de la vente en ligne ?

Appliquez

Pensez à l'un de vos magasins favoris. Que fait-il pour favoriser la fidélité de ses clients ? Qu'appréciez-vous dans l'expérience vécue dans le point de vente ? Analysez sa politique marketing.

Étude de cas

Amazon

Quand, en juillet 1995, Amazon a démarré son activité et affirmé son ambition de devenir « la plus grande librairie du monde », de nombreux détracteurs se sont demandés si Internet était adapté à la vente de livres : pouvait-on acheter un ouvrage sans le feuilleter ni demander conseil à un libraire ?

Plusieurs facteurs permirent pourtant à Amazon de reproduire les attributs d'une librairie classique, avec en complément un choix plus large. Le site regroupe les commentaires des lecteurs et leurs évaluations sur une échelle de 1 à 5 : chacun peut consulter des avis de lecteurs sur l'ouvrage qu'il envisage d'acheter et donner son avis sur les livres qu'il a lus. Amazon propose des recommandations personnalisées susceptibles de favoriser les achats spontanés grâce à un système qui agrège l'historique des achats de chacun et suggère d'autres achats en conséquence. Amazon a également créé la fonction « *one-click shopping* » qui permet d'acheter en un seul clic – système que de nombreux acteurs de l'e-commerce ont repris par la suite.

Après sa spécialisation initiale dans les produits culturels (livres, CD, DVD), Amazon a progressivement diversifié ses gammes afin de devenir « la plus grande boutique en ligne du monde ». Le site s'est ouvert à la vente de produits électroniques, jouets, mobilier de maison et de jardin, bijoux et chaussures. En 2007, Amazon a lancé la vidéo à la demande qui permet de louer des films ou des programmes télévisés et de les visionner sur son

Source illustration : © Shutterstock / Yeamake.

ordinateur ou son téléviseur. En 2008, le site a proposé le téléchargement de titres MP3 avec l'ambition affichée de concurrencer iTunes.

Le lancement le plus réussi d'Amazon est la Kindle, une liseuse électronique qui permet de télécharger en quelques secondes des milliers de livres, magazines, blogs et journaux dans un grand nombre de langues. Aussi fin qu'un magazine et aussi léger qu'un livre de poche, cet appareil est numéro 1 des ventes du site depuis 2009 et en est actuellement à sa cinquième version. Le développement des tablettes et des smartphones est également clé pour Amazon puisque ses ventes de livres numériques augmentent en conséquence.

Le site est désormais le plus grand distributeur virtuel au monde. Il est également devenu une place de marché pour des vendeurs de toutes sortes d'articles. 40 % de son chiffre d'affaires émane d'entreprises affiliées qui commercialisent leurs produits par son intermédiaire. L'entreprise a créé le programme « Partenaires » pour rétribuer les entreprises qui créent des liens vers son site.

Elle s'est également implantée sur le marché du *cloud* avec Amazon Web Services qui stocke les données d'entreprises et d'administrations telles que Netflix, les entreprises du CAC 40 ou l'État américain. Ses capacités de stockage, cinq fois supérieures à celles de ses principaux concurrents réunis, en font le leader mondial de cette industrie en croissance et à forte rentabilité.

Une des clés du succès rencontré consiste en l'investissement permanent dans les nouvelles technologies pour rendre l'achat plus rapide, plus facile et plus gratifiant. Amazon cherche sans cesse à améliorer ses services de livraison. Le service Amazon Premium permet d'être livré en 24 heures, gratuitement et de façon illimitée pour un abonnement annuel de 49 €, avec pour objectif d'améliorer la satisfaction et d'augmenter la fréquence d'achat. Amazon teste actuellement Dash : cette télécommande permet de faire ses courses grâce à un laser et un logiciel de reconnaissance vocale qui transmet les informations au compte en ligne et active la livraison. L'entreprise envisage également la livraison par drones en 30 minutes, même si cette initiative reste controversée.

Avec plus de 600 millions de visiteurs annuels et des ventes qui atteignent 306 articles par seconde, soit 26 millions par jour, l'entreprise est en passe d'atteindre son objectif de devenir un vendeur de biens universels. Amazon a réussi à devenir une enseigne de distribution incontournable avec plus de 225 millions de clients dans le monde. En 2014, l'entreprise a réalisé un chiffre d'affaires de 29 milliards de dollars (+15 % par rapport à 2013).

Sources : www.lesechos.fr, 29 janvier 2015 ; *Challenges*, 20 novembre 2014 ; *USA Today*, 25 novembre 2013 ; *Fortune*, 16 novembre 2012 ; *Forbes*, 2 décembre 2013 ; *The Wall Street Journal*, 6 décembre 2013 ; *New Yorker*, 17 février 2014 ; *The New York Times*, 2 décembre 2009 ; *Investors' Daily Business*, 31 décembre 2009 ; *The Economist*, 19 août 2006 ; www.amazon.fr ; partenaires.amazon.fr.

Questions

1. **Analysez les différentes composantes du succès d'Amazon. Pourquoi cette entreprise réussit-elle ?**
2. **En quoi Amazon vous semble-t-elle vulnérable ? Sur quels points l'entreprise doit-elle être vigilante ?**
3. **Quelles sont les perspectives futures pour Amazon ? Dans quels domaines peut-elle encore se développer ?**

Septième partie

Communiquer

Chapitre 19

Concevoir et mettre en œuvre une stratégie de communication intégrée

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment fonctionne la communication et quel est son rôle ?
- Qu'est-ce que le mix de communication et comment le déterminer ?
- Quelles sont les étapes de construction d'un plan de communication efficace ?
- Qu'est-ce qu'un programme de communication intégré ?

Les entreprises doivent communiquer auprès de leurs clients, prospects et distributeurs, de leurs différentes parties prenantes et du grand public. En général, la question n'est pas de savoir s'il faut ou non communiquer, mais de décider quoi dire à qui, à quelle fréquence et avec quels outils. Les consommateurs ont accès à des dizaines de médias sociaux, des centaines de chaînes télévisées et de radios, des milliers de titres de presse, des millions de pages Internet. Ils choisissent quels messages ils acceptent de recevoir. Pour parvenir à toucher et à influencer efficacement les cibles visées, les responsables marketing doivent combiner plusieurs formes de communication[1].

Oreo. Aux États-Unis, c'est « Le cookie préféré du lait ». En France, « Un Oreo, du lait, et tout vous sourit ». Le slogan varie selon les pays, mais le positionnement reste le même. Pour célébrer le centenaire du biscuit, de nombreuses manifestations ont été organisées autour de la marque : rassemblements surprises dans sept villes américaines, feux d'artifice à Shanghai, fêtes d'anniversaire en Arabie saoudite, distributions gratuites au Venezuela, etc. La page Facebook dédiée à l'anniversaire a généré 25 millions de *likes*. Au-delà de cet événement, Oreo se caractérise par la

Source illustration : ASSOCIATED PRESS.

diversité de ses opérations de communication. Lorsque, en février 2013, une panne de courant a plongé le Super Bowl américain dans le noir pendant plus d'une demi-heure, la marque avait tweeté : « Une panne de courant ? Aucun problème, vous pouvez toujours tremper votre cookie dans le noir », jouant sur le double sens de « *dunk* » en anglais qui désigne à la fois « faire un smash » et « tremper ». Ce tweet est devenu le principal sujet de conversation autour de cet événement sportif. En Inde, les parents ont signé un gage d'unité Oreo sur les médias sociaux en s'engageant à passer plus de temps de qualité avec leurs enfants. Un bus Oreo a sillonné le pays pour permettre aux parents et aux enfants de passer d'agréables moments en famille. En France, la publicité de lancement mettait en scène une petite fille expliquant à son père le célèbre rituel du « tournez, léchez, trempez »[2].

Bien menée, la communication peut avoir un énorme impact. Dans ce chapitre, nous allons analyser son processus de fonctionnement et la manière dont les entreprises élaborent et combinent leurs actions de communication. Nous examinerons ensuite, dans le chapitre 20, les outils de la communication de masse (publicité, promotion des ventes, relations publiques) et, dans le chapitre 21, la communication digitale (en ligne, sur les réseaux sociaux et les mobiles). Dans le chapitre 22, nous verrons la communication personnelle (marketing direct, marketing de base de données, force de vente).

Dans l'ensemble de ces chapitres, nous nous intéresserons spécifiquement à la communication marketing qui porte sur les produits et services de l'entreprise. Il faut toutefois garder en tête que l'entreprise peut réaliser d'autres types de communications, à l'intention des personnes qu'elles cherchent à recruter (c'est ce que l'on appelle la « communication de marque employeur »), des investisseurs financiers (communication financière), de son personnel (communication interne) et de l'ensemble de ses parties prenantes. La communication qui porte sur l'entreprise est appelée *communication corporate*. Elle suit les mêmes étapes de conception et mobilise les mêmes outils que la communication marketing, même si nous ne la traitons pas spécifiquement dans cet ouvrage.

1. Le rôle de la communication

La ***communication marketing*** correspond aux moyens employés par une entreprise pour informer et persuader les clients actuels et potentiels, directement et indirectement, et leur rappeler les marques, les produits et les services qu'elle commercialise.

En un sens, la communication est la « voix » de l'entreprise, qui permet d'établir le contact et le dialogue avec les clients. Elle leur montre comment, pourquoi, par qui, où et quand un produit est utilisé. Elle explique qui le fabrique, quelles sont les valeurs de l'entreprise, et encourage les clients à essayer ou à racheter le produit. Elle génère des associations

mentales entre la marque et des personnalités, des lieux, des événements, des expériences, des sentiments, des objets et parfois d'autres marques.

La communication contribue au capital marque en construisant la notoriété, en nourrissant l'image de marque et en favorisant la fidélité des clients et le marketing relationnel. Elle stimule les ventes et la valeur boursière de l'entreprise[3].

1.1. Un environnement en forte évolution

La manière dont les consommateurs traitent la communication a profondément changé avec l'évolution des technologies. La diffusion rapide des smartphones, d'Internet et des enregistreurs vidéo numériques (DVR) a amoindri l'impact des médias de masse. Dans les années 1970, une marque puissante pouvait toucher 80 % des foyers avec un spot télévisé de 30 secondes diffusé sur les trois chaînes nationales. Aujourd'hui, pour atteindre ce taux de couverture, il faut être présent sur plus d'une dizaine de chaînes hertziennes et câblées, et sur Internet, avec en outre le risque d'être « zappé » ou de voir les pop-up refusés.

D'autres évolutions accompagnent l'omniprésence des messages commerciaux dans notre environnement. On estime qu'un citadin est exposé à 3 000 voire 5 000 messages commerciaux par jour. Les supports de communication se multiplient : des films publicitaires sont diffusés dans le métro et dans les bars ; le cinéma et les jeux vidéo mettent en scène des marques (voir zoom) ; les voitures, les tables de café, les appuie-tête de cinéma ou les places de parking affichent des messages publicitaires.

De plus en plus souvent, les consommateurs jugent pesante la forte présence de la communication commerciale dans la vie quotidienne, et les mouvements d'hostilité à la publicité se multiplient[4]. Les marques doivent faire preuve de créativité pour ne pas être perçues comme intrusives.

Source illustration : Newscom / imago sprotsdienst.

AKQA. Fondée en 2001, AKQA est devenue, grâce à ses stratégies créatives, l'une des premières agences mondiales spécialisées dans le numérique. Pour Audi, l'agence a conçu une publicité en ligne adoptant le point de vue du tableau de bord lors de la soirée d'Halloween. Il s'agissait de mettre en valeur « l'assistant thermique de vision nocturne », dispositif de sécurité qui permet aux conducteurs de distinguer les enfants déguisés dans la pénombre. L'annonce a été si bien reçue en ligne qu'elle a été diffusée en *prime time* à la télévision. Pour Heineken, l'agence a créé le jeu Star Player, capitalisant sur le parrainage de la Champions League de l'UEFA. À l'aide d'un smartphone ou de la page Facebook de la marque, les fans de foot pouvaient simultanément regarder le match à la télévision, jouer au jeu, prédire en temps réel ce qui allait se passer dans le match et publier leurs résultats sur Twitter et Facebook. Pour Nike, AKQA a créé de nombreux jeux et applications tels que Nike+ Kinect pour l'entraînement de fitness à domicile. L'agence a également aidé Hermès à concevoir son site « La maison des carrés », un espace de vente en ligne ludique et immersif où sont exposés près de 600 modèles[5].

zOOm La communication de marques dans les jeux vidéo

Les marques cherchent à profiter de l'immense popularité des jeux vidéo : 71 % des Français de six ans et plus y jouent, soit 34 millions de personnes. La moitié des joueurs adultes jouent quotidiennement, que ce soit sur console, PC, tablettes ou téléphone mobile, pour une durée de session de 2 h 25 en moyenne. L'âge moyen des joueurs français est de 31 ans, remettant en cause l'idée reçue d'un profil jeune : 60 % des joueurs ont plus de 24 ans. Alors que le temps passé par les 18-34 ans devant la télévision régresse, celui consacré aux jeux vidéo augmente.

En conséquence, de nombreuses marques communiquent à travers les jeux vidéo. Ainsi, Century 21 a augmenté sa notoriété parmi les 25-34 ans en apparaissant dans le jeu We City de construction d'une ville.

En réalité, la communication dans les jeux vidéo peut prendre des formes extrêmement diverses :

- L'*advergaming* consiste, pour une marque, à créer un jeu sur Internet, pour un coût de développement qui varie entre 100 et 500 K€. Le jeu est ensuite mis en ligne sur le site de la marque, sur des sites de jeux et parfois dans des restaurants. M&M's a développé le jeu de la chocolaterie M&M's au sein duquel les personnages M&M's doivent trouver leur chemin dans une usine de bonbons. Le jeu compte 12 niveaux et le contenu peut être partagé sur Facebook et Twitter. Ce type de dispositif permet de collecter des informations sur les consommateurs, nourrissant la base de données.
- La *publicité dans les jeux vidéo indépendants* peut prendre la forme d'affiches présentes dans le décor (autour d'un terrain de sport ou le long des routes par exemple) ou de placement de marque (telle Lara Croft qui roule en Jeep Commander). Dans certains cas, c'est le héros, c'est-à-dire le joueur, qui manipule le produit. On distingue deux approches. La *publicité statique* est décidée lors du développement du jeu et ne peut être modifiée par la suite. On mesure son impact par les ventes du jeu. La *publicité dynamique* s'intègre aux jeux en ligne : la diffusion par Internet permet à l'annonceur de modifier sa publicité quand il le souhaite, de choisir ses horaires de diffusion dans la journée, et de communiquer un mois et pas un autre. L'avantage de cette approche est la capacité à cibler certains profils de joueurs selon des critères sociodémographiques ou géographiques, ainsi que la possibilité de mesurer le temps moyen d'exposition à la marque (voir définition au chapitre 20).
- Les *liens externes,* enfin, consistent à intégrer des services externes dans le jeu. Sony avait, par exemple, passé un accord avec Pizza Hut pour permettre aux joueurs de *EverQuest 2* de commander une pizza en tapant simplement le mot pizza.

Les études montrent que les joueurs acceptent bien la présence des marques et leur influence sur l'expérience de jeu. Dans une enquête, 70 % d'entre eux indiquent que des publicités intégrées au jeu de manière dynamique « contribuent au réalisme du jeu » et sont « cools ».

Sources : Mobile Marketer, 12 décembre 2012 ; *Marketing News,* 31 mai 2013 ; *Wall Street Journal,* 13 juin 2011 ; www.afjv.com ; *Forbes*, 2 juillet 2007, p. 48, et 24 juillet 2006.

1.2. Les différentes formes de communication

Si la publicité constitue encore souvent un élément central des stratégies de communication, elle est désormais accompagnée d'autres outils à l'importance croissante. Ainsi, Mondelēz a conclu un partenariat avec neuf *start-up* digitales et décidé de consacrer 10 % de son budget marketing au mobile[6]. Voici un autre exemple dans le cinéma.

Source illustration : ASSOCIATED PRESS.

TED. Malgré un budget modeste de 50 millions de dollars, la comédie *Ted* est devenue le blockbuster planétaire de l'été 2012, atteignant la somme astronomique de 530 millions de dollars de ventes, grâce à des retours favorables des critiques et des spectateurs, ainsi qu'à une campagne de marketing digital soigneusement conçue. Des clips détonants et un fil Twitter délivrant des conseils de la part de Ted, l'ours star du film, ont généré beaucoup de buzz. La page Facebook du film a appro-

ché les 3 millions de fans, le fil Twitter a été suivi par 400 000 personnes et l'application iPhone « Talking Ted » a été téléchargée 3,5 millions de fois. De nombreux échanges en ligne ont eu lieu suite à la première diffusion de la bande-annonce et de la berceuse que l'autre star du film, l'acteur Mark Wahlberg, fredonne à l'ours Ted pour l'endormir. Pour capitaliser sur ce buzz, le studio a diffusé une version remixée de cette chanson sur son site Internet, diffusé des *e-cards* avec les paroles, ainsi qu'un clip de 30 secondes sur Facebook[7].

Il existe huit grands modes de communication définissant le mix de communication (voir tableau 19.1) :

- *La publicité.* Toute forme payante de présentation non personnalisée d'idées, de biens et de services dans les médias (presse, radio, télévision, affichage, web et téléphone mobile).
- *La promotion des ventes.* Tout stimulant à court terme destiné à encourager l'achat ou l'essai, incluant les promotions consommateurs (échantillons, réductions de prix, volume gratuit, coupons), distributeurs (PLV, têtes de gondole) et force de vente (concours).
- *Le parrainage d'événements et d'expériences.* Toute activité et tout programme parrainé par l'entreprise et créant une interaction avec la marque, incluant les activités promouvant une cause ou un projet sportif, culturel ou de santé.
- *Les relations publiques.* Tout programme ayant pour but d'améliorer l'image d'une entreprise en interne ou auprès de ses différents interlocuteurs externes, parmi lesquels le grand public, les pouvoirs publics, les autres entreprises et les médias (relations presse, publicité rédactionnelle, communication institutionnelle, lobbying, etc.).
- *Le marketing en ligne et par les médias sociaux.* Tout programme en ligne à destination des clients et des prospects, et visant, directement ou indirectement, à augmenter la notoriété, améliorer l'image ou stimuler les ventes.
- *Le marketing mobile.* Forme particulière de marketing en ligne qui diffuse les communications sur le téléphone mobile ou la tablette du consommateur.
- *Le marketing direct et de base de données.* Tout message transmis directement aux clients ou prospects par courrier postal, téléphone, fax, e-mail ou Internet, et sollicitant une réponse ou une réaction.
- *La vente.* Toute conversation orale avec un ou plusieurs acheteurs potentiels, dans le but de présenter un produit, répondre à des objections et prendre une commande.

Le tableau 19.1 fournit une liste des outils concernés, mais les supports de communication vont bien au-delà de cette énumération : les caractéristiques d'un produit, son style, son prix, son nom, la façon dont il est vendu, représentent autant de signaux émis par l'entreprise ; c'est cet ensemble qu'il faut gérer afin que l'impact global soit optimal. Tout contact avec la marque crée une impression qui renforce ou affaiblit la manière dont le client la perçoit.

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 1, on distingue les communications qui apparaissent dans les *médias payés* (outils traditionnels comme la télévision, la presse, le marketing direct, mais aussi les mots clés achetés sur les moteurs de recherche), les *médias possédés* (supports contrôlés par l'entreprise comme les sites web, les applis sur mobile, la page Facebook ou le compte Twitter de la marque ou de l'entreprise) et les *médias gagnés* (bouche à oreille réel ou en ligne, couverture presse).

TABLEAU 19.1 Les outils de communication les plus utilisés

Publicité	Promotion des ventes	Événements et expériences	Relations publiques	Marketing en ligne et par les médias sociaux	Marketing mobile	Marketing direct et de base de données	Vente
Messages TV presse, radio et cinéma	Jeux, concours et loteries	Parrainage sportif	Dossiers de presse	Sites web	Envois de SMS	Catalogues	Démons-trations
Packaging	Primes et cadeaux	Parrainage d'événements culturels	Communiqués	E-mails	Marketing en ligne	Mailings	Réunions de vente
Insertion dans les films	Échantillons	Festivals	Discours et interviews	Publicités liées aux recherches par mots clés sur le web (*search ads*)	Marketing sur les médias sociaux	Marketing téléphonique	Essais
Brochures et posters	Stands	Financement de causes et d'associations	Séminaires	Blogs de l'entreprise	Apps de la marque	Achat électronique	Foires et salons
Annuaires	Bons de réduction	Visites d'usines	Rapports annuels	Chats, forums, blogs de tiers		Téléachat	
Présentoirs	Remises	Musées d'entreprises	Lobbying	Messages Twitter et Facebook, chaînes et vidéos YouTube		Fax	
PLV (publicité sur le lieu de vente)	Animations	Street marketing	Journaux internes				
Symboles et logos	Programmes de fidélisation		Magazines de marque				

1.3. La communication intégrée

Il est essentiel de reconnaître la complémentarité et les synergies qui existent entre tous les outils de communication[8]. Au-delà de la distinction entre les différents outils et de leurs effets spécifiques, il convient d'élaborer son plan de communication en adoptant une vision à 360 ° des clients, qui intègre les différentes manières dont la communication affectera leur attitude et leur comportement.

Le ***mix de communication intégrée*** est un plan d'ensemble qui évalue les rôles respectifs des différents outils de communication et les combine pour atteindre cohérence et efficacité.

Dans la plupart des situations marketing, il convient de combiner plusieurs outils de communication et de les faire varier en fonction des étapes de la campagne, de façon

à maximiser l'audience et l'impact (voir définition au chapitre 20). Une gestion intégrée de la communication renforce la cohérence du message, aide à construire le capital marque et renforce l'impact sur les ventes[9]. Chaque outil augmente l'efficacité des autres. Les opérations de promotion sont plus efficaces lorsqu'elles sont combinées à une campagne publicitaire[10]. Si la publicité installe le positionnement du produit, d'autres actions conjointes stimulent l'achat effectif, comme l'achat de mots sur les moteurs de recherche[11].

Paco Rabanne. Pour le lancement de son nouveau parfum pour homme, Invictus, Paco Rabanne a réalisé une campagne de communication intégrée. La marque a développé un spot télévisé de 45 secondes, représentant 55 % du budget média. Bien que le thème du sport soit un territoire de communication classique pour ce segment, cette campagne a suscité un fort engouement, avec huit millions de vues sur YouTube et 72 % de satisfaction. Ce succès s'explique par l'esthétisme du film, la bande originale de Kanye West, ainsi que l'égérie, l'Australien Nick Yongquest, mannequin et sportif de haut niveau. Une stratégie digitale a également été développée autour de web épisodes dont le scénario repose sur la mise en compétition de sept mannequins et athlètes de différentes nationalités qui s'affrontent pour décrocher le prix Invictus. Cinq mois après le lancement du parfum, 60 % des conversations en ligne sur le parfum concernaient les éléments de la communication. La campagne et son spot étaient les sujets les plus commentés, devant le produit lui-même. La web série en est à sa seconde saison et Invictus figure dans le top 10 des ventes de parfums masculins[12].

2. Comment fonctionne la communication ?

Les différents outils de communication contribuent au capital marque de plusieurs manières : ils construisent la notoriété ; ils génèrent des associations mentales avec la marque et nourrissent ainsi son image ; ils suscitent des impressions et des jugements positifs ; ils facilitent les relations entre le consommateur et la marque ; ils renforcent la fidélité.

Les outils mobilisés pour atteindre ces objectifs importent peu. Le responsable marketing doit évaluer objectivement les différentes formes possibles de communication, sans avoir de préférence personnelle pour tel ou tel type d'outil. L'essentiel est d'optimiser la combinaison choisie en tablant sur la complémentarité des outils, tout en diffusant un message cohérent sur tous les supports.

Le point de départ d'une réflexion sur la communication prend la forme d'un audit de toutes les interactions reliant l'entreprise à son marché. Ainsi, l'acheteur d'un smartphone en entendra parler par ses amis, verra des publicités, consultera des sites web d'utilisateurs et de marques, et se rendra dans différents points de vente.

Pour bien allouer leur budget de communication et le répartir efficacement entre les outils à leur disposition, les responsables marketing doivent ensuite déterminer quelles expériences et impressions ont la plus forte influence à chaque étape du processus d'achat. Ils évaluent alors chaque option en fonction de sa capacité à construire la notoriété, à renforcer les associations à la marque, à stimuler un achat immédiat, à favoriser la fidélité, etc. selon les objectifs poursuivis par l'entreprise pour cette marque.

Pour communiquer efficacement, il faut comprendre le fonctionnement du processus de communication. Deux types de modèle peuvent être utiles.

19.1 **Cas d'entreprise**

Les bulles de joie de Badoit

La marque Badoit, en décroissance depuis 15 ans, souffrait d'une image éloignée de son territoire de marque. Malgré son statut de marque de référence sur le marché des eaux minérales naturelles gazeuses, elle avait des difficultés à émerger face au leader Perrier et à son challenger San Pellegrino.

Pour rendre la marque plus aspirationnelle et lui donner une image plus moderne, un nouveau positionnement et une nouvelle plateforme de marque ont été définis : « Badoit, symbole de l'art de vivre à la française depuis 1778 ». Pour cette nouvelle stratégie, orientée vers la gastronomie française, la marque a été rejointe dans cette démarche par Thierry Marx, devenu son ambassadeur. Trois leviers de communication ont été activés depuis 2012 pour relayer ce message :

- Une nouvelle identité graphique pour, entre autres, gagner en visibilité dans les linéaires.
- Un événement spécial « Badoit express » pour surprendre les consommateurs en apportant la gastronomie là où on ne l'attend pas, orchestré autour du chef Thierry Marx, qui a imaginé des recettes gastronomiques servies avec un verre de Badoit dans des lieux insolites. Plusieurs scénarios ont été développés, comme surprendre plus de 400 voyageurs du RER C en leur offrant un repas à table le temps d'un voyage entre deux stations, en 2012, ou l'année suivante, servir un dîner aux automobilistes coincés dans les embouteillages rue de Rivoli.
- La campagne publicitaire « Bulles de joie depuis 1778 », en affichage, presse, télé et Internet.

Cette campagne a permis à la marque de gagner en parts de marché. L'usine a produit, en 2014, 310 millions de bouteilles et les indicateurs de statut social et de valeur sociale de la marque ont progressé de 9 à 15 points. Sur l'indicateur « raffinement », Badoit a vu l'écart se réduire de 26 points avec Perrier et San Pellegrino. Enfin, la campagne a permis de générer 185 millions de contacts.

Source illustration : Badoit.

Sources : les données présentées ci-dessus sont issues du cas Effie et sont disponibles sur www.effie.fr ; www.strategies.fr, 23 septembre 2013 et 25 septembre 2012.

2.1. Le processus de perception

La figure 19.1 illustre le processus de perception : deux composantes, l'*émetteur* et le *récepteur*, décrivent les parties en présence ; deux autres, le *message* et les *médias*, constituent les *outils de communication*. Le schéma identifie les quatre fonctions clés : *codage*, *décodage*, *réponse* et *feedback*. La dernière composante souligne le *bruit*, c'est-à-dire les autres messages et les éléments d'environnement qui peuvent interférer avec le processus de communication souhaité.

Un tel modèle permet d'identifier les conditions d'une communication efficace. L'émetteur doit connaître son audience et la réponse qu'il attend des récepteurs ; coder son message de manière que les récepteurs le décodent comme il le souhaite ; transmettre le message à travers des médias appropriés pour parvenir à atteindre l'audience visée ; et mettre en place des supports de *feedback* adaptés. Un message a davantage de chances d'être efficace s'il s'inscrit à la fois dans le champ d'expérience de l'émetteur et du récepteur. Notons que les phénomènes d'attention, de distorsion et de rétention sélectives, évoqués au chapitre 6, opèrent pendant ce processus.

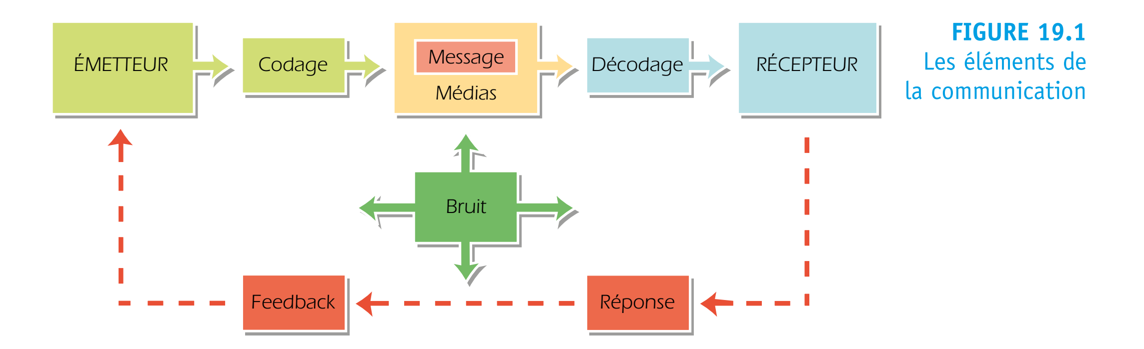


FIGURE 19.1 Les éléments de la communication

2.2. Le processus d'influence de la communication

Plusieurs modèles ont été proposés pour décrire les réponses des individus à une campagne de communication[13]. La figure 19.2 en présente quatre.

FIGURE 19.2 Modèles des niveaux hiérarchiques de réponse

Niveaux	Modèle AIDA[a]	Modèle de la hiérarchie des effets[b]	Modèle de l'adoption des innovations[c]	Modèle de communication[d]
Stade cognitif	Attention	Prise de conscience → Connaissance	Prise de conscience	Exposition → Réception → Réponse cognitive
Stade affectif	Intérêt → Désir	Attrait → Préférence → Conviction	Intérêt → Évaluation	Attitude → Intention
Stade comportemental	Action	Achat	Essai → Adoption	Comportement

Sources : a) E. K. Strong, The Psychology of Selling, New York : McGraw-Hill Book Company, 1925, p. 9 ; b) Robert J. Lavidge et Gary A. Steiner, « Un modèle de prévision des effets de la publicité », in La Stratégie marketing, M. Chevalier et R. Fenwick (éd.), Paris : PUF, 1975, p. 176-182 ; c) Everett M. Rogers, Diffusion et innovations, New York : The Free Press, 1962, p. 79-86 ; d) Diverses sources.

Ces modèles supposent que l'acheteur passe par des étapes de nature *cognitive*, *affective* ou *comportementale* à la suite d'une communication ; autrement dit, sa réaction correspond à la construction de connaissances, de sentiments et de comportements. On considère souvent que le stade cognitif précède l'affectif, qui lui-même précède le comportement. Cette séquence « savoir-ressentir-agir » est pertinente lorsque la cible est fortement impliquée dans l'achat et considère qu'il existe des différences majeures entre les produits existants. C'est, par exemple, le cas des achats de voitures ou de logements. Une séquence alternative, « ressentir-agir-savoir », s'applique lorsque la décision d'achat relève de facteurs émotionnels, comme pour les jeux vidéo ou les jouets pour enfants. La séquence « agir-ressentir-savoir », pour sa part, s'applique lorsque l'implication est forte, mais les produits peu différenciés ou difficiles à évaluer avant l'achat (transport aérien, roman). Enfin, la séquence « savoir-agir-ressentir » correspond aux produits peu impliquants et peu différenciés (sel, farine).

Détaillons les différentes étapes du modèle de hiérarchie des effets (deuxième colonne de la figure) applicable aux *produits différenciés et à forte implication* et qui correspond à une séquence d'étapes cognitives, affectives, puis comportementales.

- *La prise de conscience.* Si l'audience visée n'a pas conscience du produit concerné, la première tâche est d'en construire la notoriété pour le faire connaître.
- *La connaissance.* La simple notoriété ne suffit pas et, au-delà de la mémorisation du nom par les consommateurs, il faut que ceux-ci disposent d'informations sur les caractéristiques de la marque ou du produit.
- *L'attrait.* Une audience peut très bien connaître un produit et y être indifférente, voire hostile. Il faut donc construire l'attitude la plus positive possible à l'égard de la marque ou du produit. Cette étape, ainsi que la suivante, correspond à la réponse affective à la publicité.
- *La préférence.* Une cible peut aimer un produit, mais non le préférer. Cette fois, l'accent est mis sur ses caractéristiques distinctives et ses points de supériorité. Une mesure régulière de la préférence est l'un des indicateurs clés d'une action de communication.
- *La conviction.* La préférence elle-même reste insuffisante tant qu'elle ne s'accompagne pas d'une forte conviction sur les qualités de la marque, qui se traduit en intention d'achat.
- *L'achat.* Enfin, l'intention doit se transformer, pour une partie de la cible au moins, en achat effectif. L'objectif de la communication est alors de faciliter cette ultime démarche.

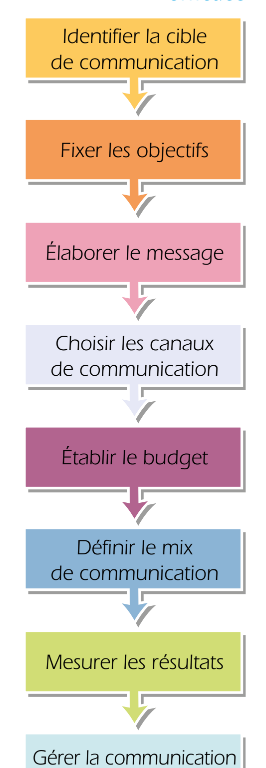
Pour avoir une idée de la fragilité du processus de communication, supposons un instant que chaque étape a une chance sur deux de survenir. La probabilité qu'un achat résulte d'une publicité s'élève alors à $1/2^6$, soit 1,5 %. Si chaque étape a une chance sur dix de survenir, on passe alors à 0,0001 % ! C'est pourquoi les entreprises doivent veiller à concevoir une campagne qui augmente la probabilité de survenance de chaque étape et se concentrer sur les étapes les plus importantes compte tenu de la situation actuelle de la marque et des objectifs de la campagne.

3. Élaborer une campagne de communication intégrée

La figure 19.3 présente les huit étapes d'élaboration d'une communication efficace.

3.1. Identifier la cible de communication

FIGURE 19.3
Les étapes de développement d'une communication efficace



Un responsable marketing doit commencer par définir la cible à laquelle il souhaite s'adresser : clients actuels, clients potentiels, revendeurs, prescripteurs ?

La cible de communication se distingue de la cible marketing : un fabricant de produits cosmétiques hypoallergéniques peut s'adresser aux dermatologues pour qu'ils conseillent la marque, même s'ils ne constituent pas des acheteurs potentiels ; un éditeur de livres de jeunesse peut orienter sa communication vers les enfants ou les parents ; un constructeur automobile peut privilégier une partie de sa cible marketing (les fans d'automobiles, les jeunes, etc.) en espérant que les autres clients visés l'imiteront. Le choix de la cible de communication exerce une profonde influence sur ce qu'il faut dire, comment le dire, où et quand.

Il est utile d'analyser le profil de la cible de communication en termes d'usage et de fidélité. S'agit-il de nouveaux utilisateurs de la catégorie, d'utilisateurs occasionnels, fréquents ? La cible est-elle fidèle à la marque, à un concurrent, ou change-t-elle souvent de marque ? L'entreprise doit également réaliser une *analyse d'image* pour savoir comment la marque est aujourd'hui perçue par la cible.

3.2. Fixer les objectifs de la campagne

L'étape suivante consiste à définir la réponse que l'on attend de la cible. Il faut déterminer si l'on attend une réaction de nature cognitive, affective ou comportementale. On peut ensuite adopter quatre types d'objectifs[14] :

- *générer du désir pour la catégorie de produits*, ce qui peut être pertinent pour une nouvelle catégorie ou une nouvelle génération de produits (stimuler le désir pour les voitures électriques, par exemple) ;
- *construire la notoriété de la marque ou du produit* pour l'imposer à l'esprit des clients et le rendre *plus familier ;*
- *forger l'attitude* à l'égard de la marque ou du produit, en divulguant des informations ou en créant des émotions favorables ;
- *influencer l'intention d'achat* à travers, par exemple, des campagnes promotionnelles ponctuelles (réductions de prix pendant une semaine).

3.3. Construire le message

Ayant identifié la cible et la réponse souhaitées, le responsable marketing doit élaborer un message approprié. Trois questions se posent :

- Que dire ? (contenu du message)
- Comment le dire ? (stratégie créative)
- Qui doit le dire ? (source du message)

a) Le contenu du message

Il s'agit ici de déterminer ce qu'il faut dire pour provoquer la réponse désirée chez le récepteur. Le contenu peut être lié à la performance intrinsèque du bien ou du service (sa qualité, son prix) ou à des considérations aspirationnelles (montrer que la marque est contemporaine, populaire, traditionnelle, etc.).

Les consommateurs peuvent retirer de la consommation d'un produit une récompense rationnelle, sensorielle, sociale ou liée à la perception de soi[15]. Ces récompenses peuvent être obtenues pendant la consommation, après, ou de manière incidente. Ces distinctions aboutissent à différents types de contenus. Par exemple, un message indiquant qu'une lessive rend les vêtements propres correspond à une promesse rationnelle obtenue après l'utilisation, tandis que le caractère désaltérant d'une bière est une promesse sensorielle qui surviendra pendant l'expérience.

b) La stratégie créative autour du message

L'efficacité de la communication dépend également de la façon dont le message est exprimé. Les stratégies créatives correspondent à la manière dont le contenu des messages est transformé en communication spécifique. On distingue globalement deux types de messages, selon leur nature informationnelle ou transformationnelle[16].

- **Les messages informationnels :** Un message informationnel repose sur les attributs du produit et les bénéfices qu'il procure aux clients. On trouve dans cette catégorie les publicités centrées sur la résolution de problèmes, la démonstration du produit, ou les témoignages de clients. Ce type d'approche suppose chez le client un traitement rationnel de l'information. Il est souvent privilégié pour communiquer sur des produits impliquants et à faible dimension affective. La logique et la raison prévalent.

> **Bouygues Telecom.** Le challenger de la téléphonie a longtemps souffert d'une mauvaise image perçue de la qualité de son réseau, considérée comme inférieure à celle de SFR et Orange. L'opérateur a profité du lancement de la 4G pour faire évoluer son image. En octobre 2013, Bouygues Telecom a lancé une campagne visant à démontrer de façon rationnelle la supériorité de son réseau et l'ampleur de la couverture. Elle était fondée sur des graphiques et une publicité comparative indiquant que Bouygues proposait la 4G dans 2 000 villes, à la différence d'Orange (390 villes) et de SFR (11). La marque a également communiqué sur les bénéfices de la 4G. Cette campagne a fait basculer la perception du réseau Bouygues, le faisant passer devant Orange et SFR. Elle a favorisé le lancement le plus rapide de la 4G en Europe avec 1,4 million de clients en quatre mois[17].

  – Plusieurs recherches ont analysé le processus de persuasion des messages informationnels et comparé différentes structures de message[18]. Si les premiers travaux sur le sujet suggéraient qu'il est préférable d'expliciter les implications du message, les travaux ultérieurs ont montré la grande efficacité des messages qui posent les questions et laissent l'audience établir ses propres conclusions. Ce traitement cognitif par l'individu favorise l'impact.
  – Faut-il mettre en avant les avantages que génère l'adoption du produit ou les inconvénients à ne pas l'adopter ? En matière de produits innovants, Laurie Balbo et Florence Jeannot montrent qu'il est préférable d'insister sur le gain s'il s'agit d'un achat envisagé à long terme, et sur la perte pour un achat à court terme[19].
  – Faut-il privilégier des messages univoques en soulignant seulement les avantages du produit, ou mentionner également ses faiblesses ? Intuitivement, il semblerait qu'un meilleur résultat soit obtenu avec une présentation univoque ; c'est d'ailleurs l'approche

la plus couramment pratiquée. Pourtant, un message présentant les avantages et les inconvénients est plus efficace si l'on s'adresse à une audience *a priori* hostile à la marque ou connaissant bien le sujet traité[20].

– Dans quel ordre faut-il présenter les arguments[21] ? Dans le cas d'un message univoque, présenter d'entrée de jeu les arguments les plus puissants permet d'éveiller l'attention et de retenir l'intérêt. C'est particulièrement utile pour une annonce-presse où l'audience ne capte qu'une petite partie du message. Si l'audience est captive (conférence, présentation commerciale), terminer par les arguments les plus percutants peut se révéler plus efficace. Dans le cas d'un message à double sens, si l'audience est *a priori* hostile, il vaut mieux commencer par les arguments contraires. Celle-ci se trouve alors désarmée, et l'on peut conclure sur le message le plus fort.

♦ **Les messages transformationnels :** À l'inverse, un message transformationnel repose sur des éléments non liés au produit. Il peut montrer quelles personnes utilisent la marque ou quelles expériences elle génère. Les messages transformationnels essaient souvent de faire naître des émotions qui provoqueront l'achat[22] (voir cas 19.2).

On privilégie en général des communications générant des émotions positives car l'attitude des consommateurs vis-à-vis d'une annonce publicitaire influence celle à l'égard de la marque[23]. Pour attirer l'attention et accroître la mémorisation, on peut utiliser l'humour,

19.2 Cas d'entreprise

Blédilait Croissance rit aux éclats

Leader du marché des laits de croissance, Blédilait Croissance occupe un positionnement spécifique avec une offre premium dont le prix moyen est 20 % au-dessus de la moyenne du marché. Quatorze acteurs se le partagent : sept marques spécialistes des bébés, trois marques généralistes et quatre marques de distributeurs. Blédilait a vu sa suprématie remise en cause par la banalisation de l'offre et l'absence de différenciation. L'enjeu était donc de recréer de la notoriété et de devenir la marque préférée des mamans pour retrouver son leadership.

Pour ce faire, Blédilait a pris à contre-pied les codes traditionnels du secteur. Alors que l'approche fonctionnelle et la mise en avant des bénéfices santé étaient devenues les standards de communication, la marque a mis l'accent sur la dimension émotionnelle en montrant des bébés heureux et épanouis rire aux éclats. Ce message émotionnel fort a été véhiculé par des spots télé, média jugé le plus pertinent pour faire passer l'émotion et créer de la notoriété.

La marque a utilisé d'autres outils de communication pour informer les mamans sur les bénéfices santé du produit. Elle a diffusé sur Internet des vidéos montrant l'interaction entre des mamans et le corps médical, qui ont permis de créer un dialogue avec les clientes et de communiquer des informations plus précises en fonction des interrogations des mères.

Cette prise de parole originale sur un marché saturé a permis à la marque de regagner sa place de leader en gagnant 4,3 % de parts de marché et neuf points de notoriété spontanée.

Source : les données présentées ci-dessus sont issues d'un cas Effie et sont disponibles sur www.effie.fr.

Source illustration : image de Paul Auger, extraite du film publicitaire « Blédilait, les rires ».

évoquer l'amour, la fierté et la joie, mettre en scène des personnages attachants comme les bébés (à l'instar d'Evian), utiliser des musiques célèbres, ou montrer des acteurs dénudés[24]. Ces approches sont particulièrement prisées dans l'environnement actuel où les consommateurs accordent peu d'attention aux messages de communication du fait de leur grand nombre. À l'inverse, les approches négatives font principalement appel à la peur (voir zoom), la culpabilité ou la honte, notamment lorsqu'il s'agit de faire évoluer les comportements (promotion d'une alimentation saine pour lutter contre l'obésité, port de la ceinture de sécurité, arrêt du tabac, lutte contre l'alcoolisme et la toxicomanie).

Si elle génère de l'attention, cette approche fondée sur des facteurs d'attention externes peut toutefois faire passer la marque au second plan et nuire à la compréhension du message ou à son pouvoir persuasif.

zOOm Utiliser efficacement la peur dans la communication

Le recours à des messages fondés sur la peur a fait l'objet de nombreuses recherches. Elles montrent que la peur provoquée par la publicité favorise le changement d'intentions comportementales. Le constat est le même auprès des enfants où les messages générant la peur, l'inquiétude, la tristesse ou le dégoût modifient davantage les attitudes que des messages plus neutres émotionnellement.

Ces travaux expliquent qu'après des décennies de messages modérés privilégiés par les pouvoirs publics français, ceux-ci ont aujourd'hui tendance à utiliser des messages forts comme ceux de la Sécurité routière : « Continuer à croire qu'un accident de la route ne dure qu'une seconde alors qu'il peut durer toute une vie. » ou « On ne regrette de rouler trop vite que lorsqu'il est trop tard. »

Cependant, pour que l'intention de l'audience de changer de comportement se traduise dans les faits, il faut l'aider en explicitant quelle solution adopter pour éviter la menace. Les campagnes les plus efficaces sont celles qui génèrent une peur intense et proposent une solution. D'où l'intérêt d'une communication en deux temps : présenter d'abord la menace que constitue un comportement dangereux, provoquant ainsi la peur ; puis proposer une action à mener pour éviter le danger (choisir à l'avance qui conduira au retour d'une soirée arrosée, porter sa ceinture de sécurité), en insistant sur l'efficacité de cette action (« Le port de la ceinture réduit de *x* % le risque d'être blessé en cas d'accident… ») et sur la capacité des personnes ciblées à la mettre en œuvre (« La ceinture : il suffit d'y penser. », « Il existe des moyens de vous aider à arrêter de fumer… »).

À travers une expérience sur la lutte contre le tabac, Karine Gallopel montre que les stratégies publicitaires doivent varier selon les segments et la facilité qu'éprouvent les destinataires du message à adopter

Source illustration : Sécurité routière.

le comportement recommandé. Il est efficace de provoquer une forte peur auprès des non-fumeurs pour les inciter à ne pas commencer à fumer (action relativement facile à mener). Auprès des fumeurs, une forte peur est opérante pour inciter à fumer moins (action moyennement facile), mais beaucoup moins efficace pour les faire arrêter, car cette action est perçue comme difficile : il faut les aider davantage en indiquant un numéro d'appel gratuit où on leur proposera des méthodes d'accompagnement pour arrêter.

Sources : Karine Charry et Claude Pécheux, « Enfants et promotion de l'alimentation saine : étude de l'efficacité de l'utilisation de menaces en publicité », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 2, 2011, p. 3-28 ; Karine Gallopel-Morvan, « L'utilisation de la peur dans un contexte de marketing social : état de l'art, limites et voies de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, 2006, p. 41-60, et « La peur est-elle efficace dans un contexte français de lutte contre les comportements tabagiques ? », *Décisions Marketing*, n° 37, 2005, p. 7-16. Voir également Élisabeth Tissier-Desbordes, « De *Love Story* à *La Nuit des morts-vivants* : us et abus de l'émotion dans la publicité », *in* Marie-Hélène Fosse-Gomez (ed.), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Paris : Eyrolles, 2011, p. 15-26 ; www.securite-routiere.gouv.fr.

c) La source du message

De nombreuses communications ne font pas parler la marque elle-même, mais un personnage, anonyme ou célèbre. Un porte-parole crédible est essentiel pour l'efficacité du message. On donne à ce phénomène le nom d'*effet de source*. Ainsi, les marques de dentifrice font appel à des dentistes pour promouvoir les avantages de leurs produits ; les organismes de lutte antitabac à d'anciens fumeurs pour témoigner de l'efficacité de leur programme de désintoxication ; et de nombreux secteurs à des stars pour vanter les mérites de leurs marques (voir zoom).

Trois facteurs déterminent la crédibilité d'une source[25] :

- L'*expertise* est liée aux compétences que la personne est censée posséder pour parler du produit. Quand Rafael Nadal explique que les cordes des raquettes Babolat peuvent l'aider à mieux jouer au tennis, il est perçu comme particulièrement crédible pour évaluer la marque.
- La *confiance* est accordée à la source dans la mesure où elle est perçue comme désintéressée. On fait davantage confiance à un ami qu'à un vendeur.
- L'*empathie*, enfin, est fonction de l'attrait que la source exerce sur l'audience. Elle doit être sympathique, sincère et naturelle.

Si une personne a une image en cohérence avec la marque ou avec le message de communication, on peut dire qu'il existe une bonne *congruence*[26]. La communication est particulièrement efficace en cas de congruence élevée ou modérée, le niveau intermédiaire générant un traitement cognitif accru du message. Lorsque la congruence est faible, la communication est moins efficace.

zoom — L'utilisation des stars en publicité

La publicité a fréquemment recours aux stars pour promouvoir les marques. Penelope Cruz apparaît dans les campagnes pour Schweppes, George Clooney pour Nespresso, Nathalie Portman pour Dior et Ashton Kutcher pour Lenovo. On estime qu'un quart des publicités américaines incluent une star et qu'un contrat comme celui qui a réuni Gillette et David Beckham excéderait 30 millions de dollars.

Faire appel à une star permet d'attirer l'attention de la cible, de stimuler l'identification du consommateur à la marque, d'accroître les intentions d'achat et de favoriser l'instauration ou l'évolution d'un positionnement. Il peut y avoir un transfert entre les associations mentales à la star et la manière dont la marque est perçue.

De plus en plus de marques ne limitent pas le rôle des stars à leur présence dans la publicité, mais font appel à elles pour contribuer au design des produits. Ainsi, Sofia Coppola a dessiné un sac pour Louis Vuitton, et Tiger Woods a aidé Nike à concevoir, créer le prototype et tester de nouveaux clubs de golf et de nouvelles balles.

Le choix de la star est toutefois difficile. Celle-ci doit être connue et aimée, mais le lien avec le produit doit être crédible. Sharon Stone est une actrice oscarisée, mais est-ce suffisant pour vendre des lunettes Afflelou moyenne gamme ? Il faut également veiller à la congruence entre l'image de la star et les caractéristiques de la marque. Globalement, une association réussie repose sur quatre facteurs : l'attractivité du porte-parole choisi, sa crédibilité, sa congruence avec la marque et avec l'image que le client visé a de lui-même.

Cette approche n'est toutefois pas sans risque. Il peut y avoir « vampirisation » du produit par la célébrité : on se souvient de la star, mais pas de la marque concernée. Ensuite, la vie de certaines stars comporte des imprévus indésirables pour la marque : lorsque les aventures extraconjugales de Tiger Woods ont défrayé la chronique, Accenture a dû arrêter précipitamment toutes les campagnes mettant en scène le joueur de golf. Enfin, certaines célébrités ont offert leurs services à de nombreuses marques, ce qui favorise peu les associations à la marque. Ainsi, Uma Thurman,

ancienne égérie de Lancôme, a été présente en parallèle dans les campagnes de Louis Vuitton et de TAG Heuer, avant de promouvoir Schweppes.

Les avis des experts divergent quant à l'intérêt du recours aux stars dans le secteur du luxe. Certains mettent en avant le lien entre cet univers et les valeurs d'exclusivité et de désirabilité que les stars véhiculent. D'autres soulignent l'importance de la discrétion et la nécessité pour les marques d'être fortes en tant que telles, indépendamment des stars qui les portent. Tout dépend toutefois de la cible visée – certains segments traditionnels sont réticents, alors que d'autres valorisent fortement la présence de stars – et de la catégorie de produits : l'endossement de la marque par des stars fait particulièrement sens lorsque le produit est associé à une forte dimension sociale et psychologique, comme les vêtements ou les montres.

Sources : Nathalie Fleck, Michael Korchia et Isabelle Le Roy, « Celebrities in advertising: Looking for congruence or likability? », *Psychology and Marketing*, 2012, vol. 29, n° 9, p. 651-662 ; Nathalie Veg-Sala, « L'endossement des célébrités dans le secteur de l'horlogerie de luxe : une analyse par les perceptions du consommateur », *Décisions Marketing*, n° 74, 2014, p. 97-114 ; Catherine Viot « Endossement, pseudo-endossement et co-endossement d'une marque patronymique : potentiel et intérêt pour une stratégie marketing », *Décisions Marketing*, n° 66, 2012, p. 21-34.

3.4. Choisir les canaux de communication

Après avoir défini la cible, les objectifs et le message, le responsable marketing doit réfléchir aux canaux de communication à utiliser. Ceux-ci peuvent être classés en deux grandes catégories : les *canaux personnels* et les *canaux impersonnels.*

a) Les canaux personnels

Les canaux personnels comprennent tous les moyens permettant un contact individualisé et direct avec l'audience, en face à face, par téléphone ou *via* Internet. Les communications interpersonnelles tirent leur efficacité de la présentation individualisée qui permet une réponse et un ajustement permanent. On y intègre le marketing direct, la force de vente et le bouche à oreille. On répartit les canaux personnels en trois groupes :

- Les *canaux commerciaux* relèvent de la force de vente, en contact direct avec les acheteurs potentiels.
- Les *canaux d'experts* regroupent des personnes indépendantes (prescripteurs, consultants) qui jouissent d'un pouvoir d'influence sur l'acheteur en raison de leurs compétences.
- Les *canaux sociaux* sont constitués par les relations de l'acheteur : ses collègues, ses amis, sa famille, etc.

En général, l'influence des canaux personnels prédomine dans deux cas : lorsque le produit est cher, présente un risque ou fait l'objet d'un achat peu fréquent ; et lorsque son utilisation transmet une signification sur le statut ou les goûts de son consommateur. On demande souvent conseil quand on cherche un médecin, un plombier, un hôtel, un avocat, un architecte, etc. Le poids des canaux personnels en matière de services incite les sociétés spécialisées à avoir un bon système d'ambassadeurs et de recommandations.

Même dans les secteurs tels que l'alimentation, le cinéma ou la distribution, le *bouche à oreille* joue un rôle essentiel. Des sociétés comme Red Bull, Starbucks ou Amazon ont largement fondé leur croissance sur cet axe.

Le bouche à oreille se développe parfois naturellement. Cependant, comme nous le verrons dans le chapitre 21, il peut également être stimulé[27]. Les publicitaires cherchent à disposer de *médias gagnés* – commentaires et discussions sur les blogs et les médias sociaux – grâce aux efforts réalisés sur les médias payés et possédés.

Royco. Pour rajeunir sa clientèle et attirer de nouveaux consommateurs, la marque de soupes a mis en place une campagne de bouche à oreille. Jusqu'alors, ses produits en sachet étaient principalement consommés par les seniors. La marque s'est repositionnée autour du snacking et a sélectionné 2 000 personnes pour tester le produit, puis en devenir les ambassadeurs. Royco a sélectionné une majorité de femmes, trentenaires, habituées à consommer des snacks. Elle a complété ce dispositif par une campagne d'échantillonnage à la sortie des bureaux de La Défense et dans certaines gares parisiennes. La marque a constaté une augmentation de ses ventes de 5 %, avec un pic à 8 % pour les produits testés par les ambassadrices (soupe indienne, délices de légumes et tomates de Provence). Cette campagne a également permis de réactiver l'intérêt pour d'autres produits de la gamme, comme la soupe à l'oignon dont les ventes ont augmenté de 20 %[28].

Le bouche à oreille peut être particulièrement efficace pour les PME, avec lesquelles les clients peuvent ressentir une relation plus personnelle. Nombre d'entre elles investissent d'ailleurs dans les médias sociaux plutôt que traditionnels.

b) Les canaux impersonnels ou de masse

Ils rassemblent tous les outils de communication qui acheminent le message sans contact personnalisé : la publicité, la promotion des ventes, le parrainage et l'événementiel, et, enfin, les relations publiques. On intègre également dans cette catégorie les placements de produit dans les films (voir zoom). Le parrainage d'événements et d'expériences se développe fortement car il génère de l'attention, bien que la notoriété et la préférence construites soient de durée variable en fonction de la marque, de la nature de l'événement et de l'exécution. D'autres marques privilégient des blagues et concours cocasses, qu'ils filment et mettent sur Internet de façon à en démultiplier l'effet.

Samsung. Pour démontrer la fonctionnalité de suivi du regard de son nouveau smartphone Galaxy S4, la marque a organisé un concours visant à tenir le plus longtemps possible sans baisser les yeux. Le concept est simple : toute personne qui tient une heure son regard face à un S4 dans un lieu public gagne un téléphone gratuit ; en deçà d'une heure, plus on tient, plus on bénéficie d'une réduction de prix importante. Le téléphone est placé au niveau des yeux mais, au fur et à mesure que le temps passe, les distractions apparaissent pour détourner l'attention : un policier qui tient en laisse un berger allemand en train d'aboyer, une musique forte, une moto qui détruit des plates-bandes de fleurs, etc. Ce concours a été filmé et les vidéos ont généré des millions de vues sur Internet, renforçant le positionnement du produit[29].

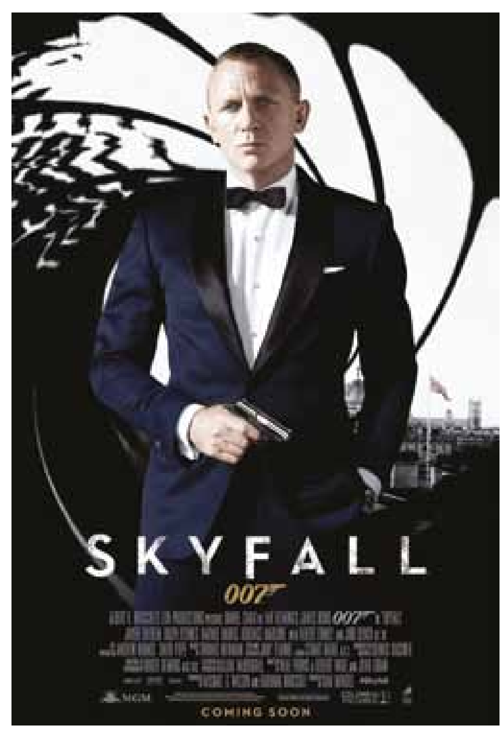
zOOm — Les films, un espace publicitaire prisé par les marques

Heineken aurait payé près de 40 millions de dollars pour que James Bond, alias Daniel Craig, boive une bière Heineken plutôt que son traditionnel vodka-martini dans *Skyfall*, ce qui aurait couvert un tiers du budget de production du film. Les autres marques présentes étaient Adidas, Aston Martin, Audi, Omega, Sony et Tom Ford. Leur visibilité auprès de l'audience du film lors de son premier week-end de diffusion a eu le même impact qu'une campagne publicitaire d'un budget de 7,6 millions de dollars. Selon diverses études, un produit ou une marque judicieusement placé dans un film ou une série marque trois fois plus les esprits qu'une publicité télévisée !

Le phénomène n'est pas nouveau. Oscar Wilde situe plusieurs scènes d'*Un mari idéal* à l'hôtel Claridge et Balzac cite de nombreuses marques dans *La Comédie humaine*. Dans le même esprit, Leonardo di Caprio porte des Ray-Ban dans *Le Loup de Wall Street*, et le moteur de recherche Bing apparaît à de nombreuses reprises dans *Robocop*. Le placement de produit représente aujourd'hui un marché de huit milliards de dollars par an, en forte croissance. Bill Gates a créé en 2014 Branded Entertainment Network, une plateforme interactive de placement de produit qui permet de savoir quels films, séries et clips sont en cours de

tournage et d'identifier quels produits peuvent y être placés.

L'exposition du spectateur à une marque dans le cadre d'un film peut générer un véritable processus de persuasion. Elle peut faire connaître la marque, à l'instar de Manolo Blahnik ou Jimmy Choo qui ont vu leur notoriété décupler grâce à la série *Sex and the City*. Elle génère également de bons taux de mémorisation. Parce qu'elle s'inscrit dans un contexte de grande attention et de forte intensité affective, l'apparition de la marque à l'écran peut créer une attitude positive envers elle, et ce, que le spectateur se souvienne ou non l'avoir vue dans le film. Ce mode de communication permet à certaines catégories de produits, comme l'alcool ou les cigarettes, de contourner l'interdiction d'accès à la publicité.



Source illustration : © Alamy / Photos 12.

La diffusion progressive du film permet d'étaler la campagne dans le temps, de la diffusion en salle dans différents pays du monde, aux DVD, à la télévision et au *replay*. Certaines marques reprennent également le contexte du film dans leurs publicités, à l'instar d'Heineken qui a diffusé sur le web un spot de 90 secondes montrant une poursuite sur un train qui se termine par l'apparition de Daniel Craig : la campagne a généré 22 millions de vues et une promotion invitait les consommateurs à montrer leurs performances d'espions dans un jeu.

Cette pratique fait parfois l'objet de contrats très précis, qui tiennent compte de la surface qu'occupera la marque à l'écran, de sa visibilité et de son intégration dans le scénario. Les cas de placements sont en effet très divers selon qu'il s'agit d'un objet qui accompagne régulièrement le héros (sa voiture, ses lunettes, son téléphone), d'un produit très visible lors d'une scène donnée (par exemple, s'il commande une boisson dans un café), d'un élément de décor ponctuel et secondaire, ou d'un placement furtif non cité, comme la marque de vêtements portée par un personnage.

Sources : Enjeux Les Echos, mars 2015 ; *Rapport annuel Heineken 2012 ; The Guardian*, 23 octobre 2012 ; *Variety*, 9 novembre 2012 ; Jean-Marc Lehu, *La Publicité est dans le film*, Paris : Éditions d'Organisation, 2006, et « Le placement de marques au cinéma : proposition de la localisation du placement à l'écran comme nouveau facteur d'efficacité potentielle », *Décisions Marketing*, n° 37, 2005, p. 17-32 ; Ingrid Poncin, « Le placement de produits : un nouvel outil de persuasion de l'enfant consommateur ? », *Revue française du marketing*, octobre 2007, p. 43-58 ; Isabelle Fontaine, « Étude du changement d'attitude pour les marques placées dans les films : persuasion ou effet d'exposition ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 1, 2006, p. 1-18.

c) L'intégration des canaux de communication

Même si les moyens de communication de masse sont généralement moins influents que les canaux personnels, ils constituent un excellent moyen de stimuler le bouche à oreille et ont ainsi un effet indirect. Beaucoup pensent, en effet, que les médias modifient les attitudes et les comportements selon un *processus en deux temps* : les médias influencent les *leaders d'opinion*, qui s'informent plus que les autres[30] ; puis ces personnes véhiculent le message aux autres *via* le bouche à oreille et les médias sociaux, étendant ainsi le champ d'influence des *communications de masse*[31]. L'émetteur d'une communication de masse pourrait donc concentrer son effort sur les leaders d'opinion, laissant à ceux-ci le soin de transmettre le message aux autres. Cela suppose de bien les identifier en amont.

3.5. Établir le budget de communication

Toute entreprise doit décider du montant global de son investissement en communication, l'une des décisions les plus difficiles à prendre. John Wanamaker, le magnat des grands magasins américains, avait coutume de dire : « Je sais que la moitié de mon budget publicitaire est investie en pure perte, mais je ne sais pas laquelle. »

Quatre méthodes sont couramment employées pour définir ce budget.

a) La méthode fondée sur les ressources disponibles

De nombreuses entreprises établissent leur budget de communication en fonction des ressources qu'elles estiment pouvoir y consacrer, après discussion avec les responsables financiers. Cette méthode est facile à mettre en œuvre, mais elle revient à éluder la question de la relation entre l'effort de communication et la vente. Une telle approche conduit par ailleurs à se poser la question chaque année et empêche donc tout plan de développement à long terme.

b) Le pourcentage du chiffre d'affaires

Nombre d'entreprises fixent leur budget de communication à partir du chiffre d'affaires obtenu l'année précédente, selon un pourcentage préétabli. Une telle pratique est fréquente dans certains secteurs, mais elle fait peu sens. Elle aborde le problème à l'envers, en considérant les ventes comme la cause et non la conséquence de la communication. Elle privilégie l'état des ressources existantes au détriment des opportunités de développement. Elle décourage toute expérience de communication à contre-courant ou d'investissement massif. En faisant dépendre le budget des fluctuations annuelles, elle empêche tout plan d'action sur plusieurs années. Elle ne fournit aucun critère logique de fixation du pourcentage, en dehors des choix passés de l'entreprise ou de ses concurrents.

c) L'alignement sur la concurrence

D'autres entreprises préfèrent établir leur budget en fonction des dépenses de leurs concurrents, de façon à maintenir une certaine parité.

La ***part de voix*** d'une marque est égale à la part que représente son budget publicitaire par rapport à l'ensemble des dépenses de publicité de la catégorie de produits. Comparer sa part de voix à sa part de marché permet d'analyser l'intensité des efforts publicitaires que la marque consent.

On avance deux arguments à l'appui de cette approche : elle s'inspire de la sagesse collective de la branche, et elle évite toute guerre de budgets de communication. Pourtant, il n'existe aucune raison pour que la concurrence dispose de meilleures méthodes de détermination. La réputation des marques, leurs objectifs, leurs stratégies et leurs ressources diffèrent tellement que la comparaison est difficile. Il est certainement utile de connaître les investissements de communication des concurrents, mais cela ne peut suffire pour déterminer son propre budget.

d) La méthode fondée sur les objectifs et les moyens

Cette méthode suppose que le responsable marketing définisse précisément ses objectifs de communication, identifie les moyens permettant de les atteindre, et évalue les coûts associés. C'est la somme totale obtenue qui constitue le budget.

Appliquée au cas du lancement d'une nouvelle boisson, une telle approche s'articule autour de six étapes[32]. Il faut successivement déterminer :

1. *La part du marché à atteindre.* Supposons que l'annonceur veuille obtenir 8 % du marché. Sur un marché potentiel total de 10 millions de consommateurs, cela représente 800 000 clients.
2. *Le pourcentage d'individus devant être exposés au message.* Par exemple 80 % du marché potentiel (8 millions de personnes).
3. *Le pourcentage d'individus devant être persuadés d'essayer la nouvelle marque.* Si l'entreprise considère que 40 % des clients ayant essayé la marque deviendront des acheteurs réguliers, elle calcule qu'il lui faut convaincre 2 millions de consommateurs d'essayer le produit (800 000/0,4), soit 25 % des personnes exposées au message.
4. *Le nombre d'expositions à obtenir.* Par exemple, on estime que 40 expositions pour chaque personne de la cible permettent d'obtenir un taux d'essai de 25 %.
5. *Le nombre de GRP (*Gross Rating Point*) à acheter.* Un point de GRP (voir définition au chapitre 20) correspond à un contact avec 1 % de la cible. Si l'entreprise veut que sa publicité soit vue 40 fois par 80 % du marché, elle doit acheter 3 200 GRP (40 × 80).
6. *Le budget.* En supposant que le coût du GRP dans le secteur est de 150 €, le budget total s'élèvera à 3 200 GRP, soit 480 000 €.

Une telle approche oblige le responsable marketing à expliciter ses hypothèses relatives aux liens entre les dépenses, le nombre d'expositions, le taux d'essai et le taux d'utilisation du produit.

e) Les arbitrages relatifs au budget de communication

En définitive, le poids des dépenses de communication dans le marketing-mix dépend du type de produit, de son stade dans le cycle de vie, de son degré de différenciation et du ressenti des clients quant à son degré de nécessité. Certaines marques de cosmétique investissent 30 % de leur chiffre d'affaires en communication, alors que certaines firmes industrielles ne dépassent pas 5 %. Les budgets sont d'autant plus élevés que la distribution soutient peu la marque, la politique marketing change régulièrement, les clients sont difficiles à atteindre, les décisions d'achat complexes, les produits différenciés, l'achat fréquent et les clients hétérogènes.

En théorie, on devrait investir tant que l'euro marginal de communication apporte un profit équivalent à l'euro marginal investi dans les autres domaines (qualité du produit, système de distribution, etc.). Mais un tel principe n'est guère facile à appliquer en pratique.

4. Le mix de communication

Le budget doit être réparti entre les différents outils de communication. Les entreprises diffèrent beaucoup dans la façon dont elles effectuent ce choix, même à l'intérieur d'un secteur donné. Ainsi, dans le domaine des cosmétiques, Avon met l'accent sur la force de vente tandis que Lancôme privilégie la publicité. La figure 19.4 présente la ventilation des efforts de communication des annonceurs français. Il convient de s'interroger à chaque fois sur les outils les plus efficaces pour atteindre les objectifs poursuivis.

En général, les différents outils se complètent et se renforcent, par exemple lorsque l'on effectue une campagne de publicité pour faire connaître une promotion en cours, ou lorsqu'une opération de relations publiques prépare la venue des représentants. C'est cette imbrication qui rend nécessaire une gestion intégrée des différents moyens de communication au sein du département marketing.

FIGURE 19.4 La répartition des dépenses de communication en France en 2014 (total : 29,6 milliards d'euros)

Relations publiques : 6,2 %
Mécénat culturel : 1,0 %
Parrainage : 2,8 %
Salons et foires : 5,1 %
Promotion : 17,9 %
Marketing direct : 27,7 %
Télévision : 13,0 %
Cinéma : 0,4 %
Radio : 2,9 %
Affichage : 4,5 %
Presse : 8,8 %
Publicité : 29,6 %
Internet : 6,4 %
Annuaire : 3,3 %

Source : IREP, 2015.

4.1. Les spécificités des différents outils de communication

Les grands outils de communication présentés au début de ce chapitre ont chacun leurs caractéristiques spécifiques, analysées en détail dans les trois chapitres suivants.

- **La publicité.** La publicité permet de toucher une audience dispersée géographiquement. Certains médias, comme la presse spécialisée, sont compatibles avec les petits budgets ; d'autres, comme la télévision, requièrent des investissements importants. La publicité se caractérise donc par sa grande diversité, mais on peut noter les caractéristiques suivantes :
  - *La puissance d'action.* La publicité permet à une entreprise de répéter son message à de nombreuses reprises. La présence d'une grande campagne publicitaire révèle une certaine puissance de la marque concernée.
  - *Une richesse d'expression exceptionnelle.* En fonction des médias utilisés, la publicité peut mobiliser l'image et le son, voire la 3D au cinéma.
  - *Le contrôle.* La marque choisit quels aspects de la marque et du produit mettre en avant.

♦ **La promotion des ventes.** En dépit de son hétérogénéité (échantillons, primes, concours, bons de réduction, etc.), la promotion présente trois caractéristiques :

- *Sa capacité à attirer l'attention.* Les opérations promotionnelles intéressent les clients.
- *Le pouvoir de stimulation.* Une promotion contient toujours un avantage qui génère de la valeur pour l'acheteur.
- *Un impact à court terme.* Elle doit provoquer une réponse immédiate.

♦ **Le parrainage d'événements et d'expériences.** Ces outils ont des caractéristiques tout à fait spécifiques :

- *La pertinence.* Bien choisis, ils sont considérés comme particulièrement pertinents car les clients participent à l'événement.
- *L'implication.* Parce qu'ils portent sur des événements en direct, vécus personnellement par les clients, ces outils créent une forte implication.
- *Le caractère implicite.* On ne vante pas explicitement le produit, on crée des associations implicites entre les caractéristiques de l'événement et la marque.

♦ **Les relations publiques.** Les entreprises ont tendance à ne pas les utiliser suffisamment. Elles apportent pourtant, dans certaines conditions, une aide très efficace, notamment si l'entreprise veut enrayer certaines idées erronées auprès des clients. Comparées aux autres modes de communication, elles se caractérisent par :

- *Une grande crédibilité.* Les informations émanant des journalistes offrent une crédibilité bien supérieure à celles d'un message publicitaire.
- *La capacité à toucher des prospects difficiles à atteindre* qui évitent les vendeurs et la publicité.
- *Une grande force d'expression.* Elles permettent de raconter l'histoire d'une entreprise, d'une marque, d'un produit.

♦ **Le marketing en ligne et sur les médias sociaux.** Il prend diverses formes pour interagir avec les clients selon que ceux-ci cherchent activement de l'information sur un moteur de recherche, consultent un site précis ou sont juste en train de surfer sur Internet. Il présente trois caractéristiques communes :

- *La richesse.* Il peut fournir de nombreuses informations et du divertissement, autant qu'en veut le client.
- *L'interactivité.* Le message peut s'ajuster à la réponse du destinataire.
- *L'actualité.* Le message peut être préparé et diffusé en un temps record.

♦ **Le marketing mobile.** Le marketing en ligne et sur les médias sociaux s'appuie de plus en plus sur les téléphones mobiles, les smartphones et les tablettes, avec trois spécificités :

- *Le temps réel.* Les communications sont envoyées à un moment précis et peuvent s'adapter à la localisation du consommateur en temps réel.
- *L'influence.* Elles peuvent atteindre les clients au moment où ils prennent une décision d'achat.
- *La diffusion.* Les consommateurs emmènent leur mobile partout, le message envoyé est à portée de doigt.

- **Le marketing direct et de base de données.** L'avènement des *big data* permet d'en savoir plus que jamais sur les consommateurs et de développer des communications particulièrement individualisées et pertinentes. Ces outils se définissent par :
  - *Le caractère personnel.* Des informations sont stockées dans des bases de données massives. Elles concernent les comportements, les opinions et les expériences des consommateurs, puis sont potentiellement intégrées dans des messages personnels.
  - *Le caractère proactif.* Une opération de marketing direct peut générer de l'attention, informer et inciter à l'action.
  - *La complémentarité.* L'information fournie sur le produit peut renforcer l'impact d'autres outils marketing, notamment en matière d'e-commerce. Un bon catalogue incite à l'achat en ligne.
- **La vente.** C'est un outil de communication particulièrement efficace à la fin du processus d'achat, pour construire la préférence, la conviction et l'achat. Avec trois spécificités:
  - *La personnalisation.* Le message peut être conçu pour s'adapter à chacun.
  - *Une orientation relationnelle.* La vente permet l'établissement de toutes sortes de relations, du simple contact commercial à une vraie amitié.
  - *Une orientation vers la réponse.* L'acheteur est incité à réagir directement et à faire des choix.

4.2. Les facteurs influençant le choix du mix de communication

Le choix du mix de communication dépend de plusieurs facteurs :

- **Le type de clientèle.** On observe des différences entre les produits destinés aux particuliers ou aux entreprises. En B2C, les responsables marketing dépensent souvent davantage en publicité et en promotion; dans les activités B2B, la force de vente pèse davantage. En général, cette dernière est d'autant plus sollicitée que les produits sont complexes, coûteux et risqués, et les clients peu nombreux.

Cependant, même lorsque l'on s'adresse à des entreprises, la publicité est susceptible de remplir un grand nombre de fonctions : faire connaître l'existence de l'entreprise ou du produit; expliquer certaines de ses caractéristiques; rappeler l'existence du produit de manière plus économique que par la visite d'un représentant; faciliter le travail de prospection si la publicité contient des brochures et une adresse web à consulter; être mentionnée par le représentant lors de sa visite pour asseoir la légitimité de l'entreprise et de ses produits; rappeler à la clientèle les différentes façons d'utiliser le produit; la rassurer sur ses achats.

Un grand nombre de travaux ont souligné l'importance de la publicité en univers business-to-business et sa complémentarité avec la force de vente. Elle améliore la réputation de l'entreprise et augmente ainsi les chances des représentants d'obtenir un premier rendez-vous et de faire accepter le produit[33].

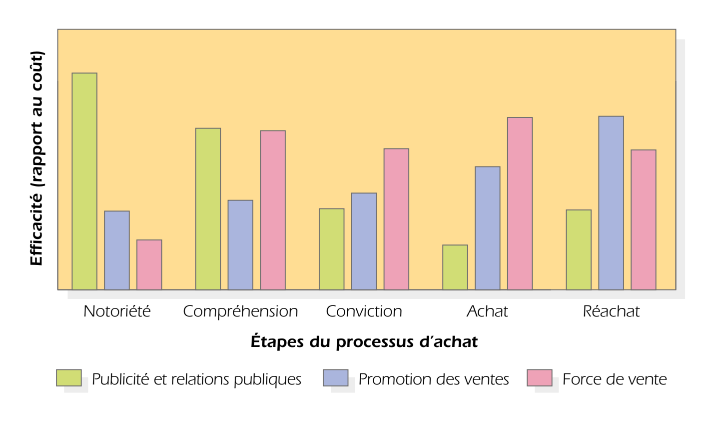
IBM. L'entreprise a lancé la campagne « Bâtissons une planète plus intelligente » pour promouvoir la manière dont la technologie et l'expertise d'IBM aident les entreprises, les pouvoirs publics et les villes à être plus efficaces et plus « intelligents ». Il s'agit de souligner que la technologie a suffisamment évolué pour proposer des solutions à la plupart des problèmes de la planète. La campagne a commencé par des communications internes visant à expliquer aux employés comment ils pouvaient contribuer à construire une planète plus intelligente. Puis des publicités *print* dans les grands journaux internationaux ont souligné qu'IBM s'attaque à 25 enjeux clés. Des spots télévisés et des publicités en ligne ont donné des informations détaillées. Des événements et des débats ont été consacrés aux enjeux des villes de demain : le transport, l'énergie, la santé, l'éducation, la sécurité. L'image d'IBM a été améliorée par cette campagne, et de nombreuses opportunités commerciales ont vu le jour pour l'entreprise[34].

De même, la force de vente d'une entreprise de grande consommation peut jouer un rôle essentiel. Dans ce secteur, certaines sociétés considèrent encore que « c'est le représentant qui place le produit en rayon, mais la publicité qui l'en fait partir ». Pourtant, une force de vente efficace peut apporter une contribution à quatre niveaux :

- *Plus d'espace en rayon.* Un représentant peut obtenir des détaillants qu'ils augmentent leurs stocks et allouent davantage d'espace en rayon aux marques dont il a la charge.
- *L'enthousiasme.* Un représentant peut susciter chez ses distributeurs un enthousiasme pour les campagnes de publicité en les expliquant et en les présentant de manière attractive.
- *La prospection de nouveaux distributeurs.* Seuls les représentants peuvent convaincre de nouveaux détaillants de référencer la marque.
- *La gestion des comptes clés.* Les bons représentants savent gérer les relations avec les distributeurs importants et accroître l'activité commerciale réalisée avec eux.

♦ **La réponse souhaitée chez l'acheteur.** Le rapport coût/efficacité des outils de communication varie selon les étapes du processus d'achat. La figure 19.5 montre que la publicité est la plus efficace pour développer la notoriété. La force de vente fait jeu égal avec elle pour assurer la compréhension, mais vient en tête au stade de la conviction. Quant à la conclusion de l'achat, elle est prioritairement influencée par la force de vente et la promotion. Le réachat passe par les mêmes leviers, ainsi que par la publicité de rappel. Les activités en ligne peuvent affecter toutes ces étapes.

FIGURE 19.5
Efficacité des outils de communication à différentes étapes du processus d'achat



♦ **L'étape dans le cycle de vie.** L'efficacité des outils de communication varie également au fur et à mesure du cycle de vie du produit :

– En phase de *lancement*, la publicité et les relations publiques sont essentielles pour construire la notoriété du produit. La promotion des ventes sert surtout à favoriser l'essai, tandis que la force de vente permet d'assurer le référencement en magasin.

– En phase de *croissance*, le bouche à oreille se développe et se substitue progressivement aux efforts de l'entreprise. Le marketing en ligne joue alors un rôle clé.

– La phase de *maturité* se caractérise par une intense activité promotionnelle destinée à contrer la concurrence et à stimuler l'utilisation du produit. L'accent est mis sur les actions destinées au réseau, la publicité et le parrainage.

– Enfin, lorsque le produit *décline*, les opérations promotionnelles restent intensives, mais les autres actions de communication diminuent. Les vendeurs n'attachent plus guère d'importance au produit.

4.3. La mesure des effets de la communication

La direction de l'entreprise a besoin de connaître les effets et la rentabilité des opérations réalisées. La communication est trop souvent présentée comme un poste de dépenses. Or, les responsables de la communication doivent évaluer avec soin ses effets, de façon à mieux justifier les investissements réalisés et à prendre de meilleures décisions en la matière.

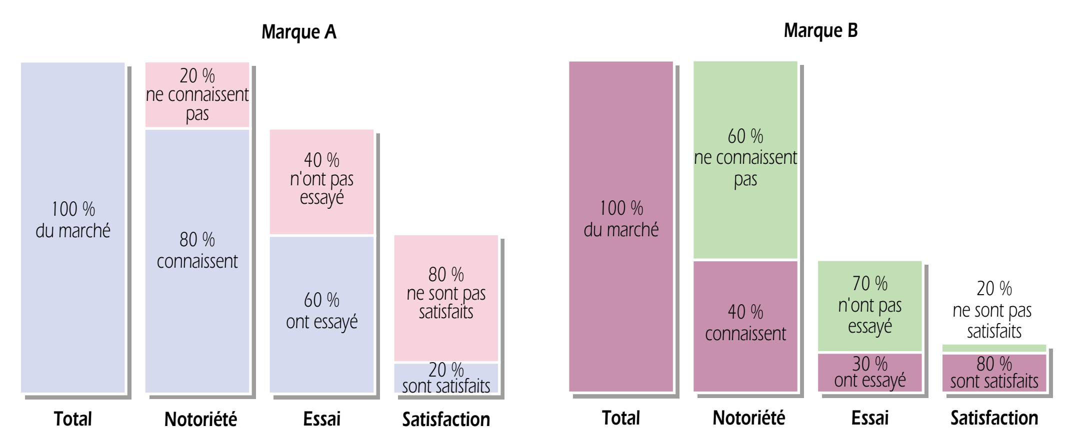
Il existe pour cela des méthodes plus ou moins sophistiquées. Par exemple, le recours à des marchés tests permet de comparer des échantillons de consommateurs exposés et non exposés à une opération de communication afin d'en dresser le bilan[35]. D'autres techniques cherchent à mesurer le retour sur investissement de la communication en tenant compte à la fois de ses effets à court et long termes[36]. On a recours pour cela à de nombreux indicateurs qui se rapportent, autant que possible, à l'achat lui-même et pas seulement aux évolutions d'image et de notoriété. On analyse, par exemple, la capacité de la communication à faire que le consommateur envisage d'acheter le produit ou la marque, avant de transformer cet indicateur en termes de recrutement et de fidélisation.

La pratique la plus répandue consiste pourtant encore à mener une enquête auprès des consommateurs de la cible pour déterminer s'ils ont été exposés au message et combien de fois (audience utile et niveau de répétition), s'ils s'en souviennent (score de mémorisation), s'ils l'ont compris, s'ils l'attribuent bien à la marque et non à un concurrent (score d'attribution), s'ils l'ont aimé (score d'agrément), ce qu'ils en ont pensé, et s'ils ont modifié leur attitude vis-à-vis de la marque et du produit. On peut également examiner les évolutions de comportement obtenues en termes d'achat, de consommation et de bouche à oreille diffusé.

Afin d'établir un diagnostic précis, on peut analyser le pourcentage de la cible situé à chaque étape du processus d'achat, et établir une comparaison avant et après la campagne. La figure 19.6 montre la situation comparée de deux nouvelles marques. Parmi les consommateurs, 80 % connaissent la marque A, 60 % l'ont essayée et 20 % en ont été satisfaits. La campagne de communication a donc été efficace pour construire la notoriété et l'essai, mais le produit ne semble pas répondre aux attentes des clients. À l'inverse, seuls 40 % des consommateurs connaissent la marque B et seuls 30 % d'entre eux l'ont essayée, mais elle satisfait 80 % des clients qui l'ont essayée. Le produit, ici, ne pose pas de problème. La

communication, en revanche, a été déficiente : elle n'a su générer ni une notoriété suffisante, ni un essai important (même si le taux d'essai doit également être analysé en fonction de la présence du produit en magasin).

FIGURE 19.6 La mesure des effets de la communication : situation comparée de deux nouvelles marques



5. Les acteurs de la communication

La réalisation des campagnes de communication fait intervenir différents types d'acteurs : les annonceurs, les médias (pour les outils de communication qui y ont recours), et les agences.

5.1. Les annonceurs

On appelle annonceur tout organisme qui communique sur lui-même ou sur l'une de ses marques. Loin de se limiter aux entreprises commerciales, les annonceurs comportent toutes sortes d'organismes publics (Radio France, l'armée, le ministère de la Santé) ou associatifs (partis politiques, ONG). En 2012, les dix plus gros annonceurs étaient Renault (382 millions d'euros), PSA (353 M€), Orange (332 M€), Carrefour (291 M€), Citroën (290 M€), Leclerc (279 M€), SFR (278 M€), Unilever (237 M€), Mondelēz (231 M€) et Bouygues Telecom (229 M€)[37].

5.2. Les médias

La publicité et le marketing en ligne font intervenir les médias.

On appelle ***support*** tout vecteur de communication publicitaire (par exemple, le journal ***Les Echos***), et ***média*** l'ensemble des supports qui relèvent d'un même mode de communication (par exemple, la presse).

On identifie six grands médias, à savoir, par ordre d'importance (voir figure 19.4 présentée précédemment) : la télévision, la presse (dont le rôle diminue), Internet (qui se développe considérablement), l'affichage, la radio et le cinéma. Il existe de grandes disparités entre

secteurs dans le choix des médias. Par exemple, l'hygiène-beauté privilégie la presse magazine, tandis que l'alimentaire investit beaucoup en télévision.

Il faut enfin noter que certains médias reposent sur une grande diversité de supports (par exemple la presse, où il existe de nombreux titres), tandis que d'autres sont assez concentrés. Ainsi, Google détenait 47 % du marché mondial de la publicité numérique en 2014[38].

5.3. Les agences

Une agence est un organisme indépendant, composé de spécialistes chargés de concevoir et de créer les opérations de communication pour le compte des annonceurs. Les agences comportent à la fois des services créatifs, techniques (études, média-planning et achat d'espace) et commerciaux (voir zoom).

zOOm Comment fonctionne une agence de publicité ?

Bien que toutes les agences ne soient pas organisées de la même façon, on peut en général distinguer cinq grandes fonctions :

- La **création** imagine et met en œuvre les campagnes. Les concepteurs-rédacteurs et les directeurs artistiques travaillent souvent en équipe. Les premiers choisissent les thèmes, puis les mots et les slogans. Les seconds sont chargés de l'expression visuelle (images, films) et sonore (musique). Une fois les choix effectués, le département création met en forme et exécute les messages à l'aide de nombreux spécialistes (maquettistes, photographes, agences de casting et metteurs en scène).
- Le **département « médias »** a essentiellement pour fonction d'opérer les choix des médias et des supports (média-planning et achat d'espace).
- Le **service études** procède aux analyses de marché, qui contribuent à définir la stratégie publicitaire, et aux nombreux tests permettant d'évaluer l'efficacité des campagnes avant de les diffuser (prétests) ou *a posteriori* (post-tests).
- Le **planning stratégique** cherche à identifier les *insights* consommateurs et à comprendre l'ADN de la marque ainsi que le marché. Il travaille étroitement avec les créatifs, les études et les commerciaux.
- L'**équipe commerciale**, enfin, assure le lien entre l'agence et le client annonceur. Les chefs de publicité, dirigés par des chefs de groupe ou de clientèle, ont en charge un ou plusieurs clients (en fonction de leur taille) avec lesquels ils définissent les objectifs et la stratégie de toute action publicitaire. Porte-parole de l'agence en externe, ils représentent le client en interne, ce qui les amène à assurer la responsabilité de coordination de l'ensemble des services concernés.

Avec l'avènement des campagnes de communication intégrée, une nouvelle fonction « **technologie créative** » a émergé, comprenant des personnes au profil plutôt technique qui aident les équipes créatives à mobiliser les nouvelles technologies et à les mettre au service de la créativité.

Les agences sont, en général, indépendantes, c'est-à-dire sans lien direct avec les annonceurs ou les médias, afin de garantir l'objectivité de leurs analyses et de leurs choix.

Le secteur représentait en 2012 une activité de 12,4 milliards d'euros[39]. Il se caractérise par la domination d'un petit nombre d'agences. Sept grands groupes se distinguent par leur taille et ont une présence mondiale : deux américains (Omnicom et Interpublic), un britannique (WPP), deux français (Publicis et Havas) et deux japonais (Dentsu et Hakuodo). WPP (qui inclut les agences Ogilvy & Mather, J. Walter Thomson, Young & Rubicam et Grey) et Omnicom (agences BBDO, DDB et TBWA) dominent le secteur avec un chiffre d'affaires de respectivement 14 et 16 milliards de dollars chacun, suivis par Publicis, Interpublic et Dentsu, deux fois plus petits (avec respectivement 8, 7 et 6 milliards de dollars). Havas et Hakuodo arrivent ensuite (2 milliards de dollars chacun).

Avec le développement de la communication intégrée et afin d'inciter les annonceurs à concentrer leurs achats de prestations, de nombreuses agences de publicité ont acheté des agences de promotion, des sociétés de relations presse, des développeurs de sites web, ainsi que des agences spécialisées dans les médias sociaux et le marketing direct. Elles se redéfinissent désormais comme des groupes de communication qui aident leurs clients à améliorer l'efficacité globale de leur action en offrant des conseils sur les différentes formes de communication. La diversité des prestations proposées facilite le travail des responsables marketing pour associer les différents outils à leur disposition et optimiser leur plan de communication intégrée. Le tableau 19.2 présente ainsi les différentes activités du groupe Publicis[40].

TABLEAU 19.2 Les différentes activités de communication du groupe Publicis

Agences de publicité
Agences de publicité globales, nationales et spécialisées parmi lesquelles Léo Burnett, Publicis, Saatchi & Saatchi, BBH
Agences médias
Agences spécialisées en média-planning et achat d'espace : Starcom Mediawest Group, Zenith optimedia, Vivaki, Medias & Regies Europe
Agences digitales
Réseaux mondiaux en matière de marketing numérique et interactif : DIGITASLBi, Razorfish, Rosetta
Agence spécialisée en communication santé
Publicis Healthcare Communication Group, qui fournit des solutions intégrées dans le domaine de la santé, depuis la publicité jusqu'à l'éducation sanitaire et au marketing digital
Agence de relations publiques
PR Mslgroup, sur toute la chaîne : des relations publiques consommateurs à la communication financière et à la gestion d'image, de la communication de crise à la gestion événementielle
Agence de contenu de marque
Prodigious, spécialisée dans la conception et la production de contenus de marques pour tous les canaux

Résumé

1. Le mix de communication comporte huit modes d'action majeurs : la publicité, la promotion des ventes, le parrainage, les relations publiques, le marketing en ligne et par les médias sociaux, le marketing mobile, le marketing direct et de bases de données, et la force de vente. La coordination de l'ensemble des actions de communication aboutit à la mise en place d'une stratégie de communication intégrée qui utilise la complémentarité et les synergies des différents outils.
2. La communication met en scène neuf éléments : un émetteur, un récepteur, un message, un canal, un codage, un décodage, une réponse, du feedback et du bruit. Pour se faire comprendre, l'émetteur doit coder son message en fonction des capacités de décodage du récepteur. Il doit le transmettre à travers des médias appropriés, et recueillir auprès de l'audience visée le feedback qui permettra de s'assurer que la réponse désirée a bien été obtenue.
3. L'élaboration d'une communication comporte huit étapes. Il faut successivement : 1) identifier la cible de communication ; 2) déterminer les objectifs poursuivis ; 3) concevoir le message ; 4) choisir les canaux de communication ; 5) décider du budget ; 6) déterminer le mix de communication ; 7) mesurer les résultats ; et 8) coordonner le processus de communication dans son ensemble.
4. Pour identifier la cible, l'émetteur doit mesurer la notoriété dont il bénéficie auprès des cibles visées, l'attitude de celles-ci envers lui, puis apprécier les écarts éventuels entre les perceptions et l'image souhaitée. Les objectifs de communication peuvent être liés à la catégorie, à la notoriété, à l'attitude ou à l'intention d'achat.
5. En concevant le message, l'entreprise doit déterminer quoi dire (contenu du message), comment le dire (stratégie créative) et qui doit le dire (source du message). Les canaux de communication sont soit personnels (commerciaux, experts ou sociaux), soit impersonnels.
6. Parmi les différentes méthodes utilisées pour fixer le budget de communication, seule celle fondée sur les objectifs et les moyens est logique.
7. Pour définir son mix de communication, l'entreprise doit analyser les avantages et les limites de chaque outil en tenant compte du type de clientèle à laquelle elle s'adresse, du type de réponse qu'elle souhaite de l'acheteur et de l'étape du cycle de vie dans laquelle se situe le produit.
8. L'appréciation des résultats passe par la mesure des effets de court et long termes sur l'achat, mais également par l'évaluation de la reconnaissance et du souvenir, de la fréquence d'exposition, de l'agrément, de l'attribution à la marque et des modifications d'attitude qu'elle a éventuellement engendrées.
9. L'élaboration d'une campagne de communication fait intervenir différents acteurs : l'annonceur qui cherche à communiquer sur ses marques ou sur lui-même en tant qu'organisation, les médias (pour la publicité et le marketing en ligne), et une agence de communication. De plus en plus d'agences sont devenues des groupes de communication qui conseillent les annonceurs sur leurs différents outils de communication intégrée.

Activités

Discutez

La publicité télévisée a-t-elle perdu de sa puissance ?

Longtemps considérée comme l'outil roi de la communication, la publicité télévisée est aujourd'hui remise en cause du fait de son coût élevé et de son influence supposée déclinante. Ses détracteurs expliquent que les téléspectateurs évitent de nombreuses publicités en s'éloignant du poste ou en zappant, et qu'il est difficile pour une marque de faire impression dans un tel contexte. Certains pensent que l'avenir est à la publicité en ligne. Les supporters de la publicité télévisée répondent que le caractère multisensoriel de la télévision est inégalé et qu'aucun autre médium n'a le même impact. Qu'en pensez-vous ? Selon vous, la publicité télévisée a-t-elle perdu de sa force ou reste-t-elle le médium le plus puissant ?

Appliquez

Choisissez une marque et observez son site Internet. Identifiez les différents outils de communication utilisés et réalisez un audit de communication. Tous les outils pertinents sont-ils utilisés ? Les différentes communications sont-elles cohérentes ?

Étude de cas

Red Bull

Red Bull a créé une nouvelle catégorie de produits : les boissons énergisantes. Son plan de communication intégrée a été si réussi que l'entreprise réalise désormais 4,2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, devant Monster, Burn (groupe Coca-Cola) et Dark Dog. L'entreprise a déjà vendu plus de 40 milliards de canettes dans 166 pays. Comment ? En se connectant habilement avec les jeunes, partout dans le monde.

Créée par Dietrich Mateschitz, la boisson a d'abord été lancée en Autriche en 1987 sous un seul format : une canette allongée bleu et argenté de 250 ml. Dix ans plus tard, elle était disponible dans 25 pays, de l'Europe à la Nouvelle-Zélande et au Canada. Sa taille et son design uniques montrent aux clients que le contenu est différent des autres sodas. Les ingrédients (taurine, vitamines du groupe B, caféine et glucides) ont été sélectionnés pour obtenir une teneur riche en caféine et un effet très énergisant. Certains consommateurs parlent même de « cocaïne liquide ». La gamme a été élargie à d'autres boissons et saveurs, avec le Red Bull original, le Red Bull Zéro Calories, le Red Bull Sugar Free et les Red Bull Éditions (myrtille, cranberry, citron vert).

Lors de son expansion internationale, la marque a mis en œuvre un plan de communication intégrée afin d'atteindre sa cible à différents niveaux, tout en construisant une image originale et communautaire.

Source illustration : © Shutterstock / DeepGreen.

Lorsque l'entreprise s'implante sur un nouveau marché, elle produit du buzz à travers un microciblage dans les boutiques tendance, les bars et les boîtes de nuit. Elle se diffuse ainsi auprès d'une élite culturelle qui influence ensuite les autres consommateurs. Comme l'explique l'un de ses directeurs, il est plus simple de passer par des individus pour obtenir rapidement de l'attention et de la visibilité.

Dès que Red Bull réussit à s'implanter dans les bars, il s'introduit dans les clubs de sport, les restaurants, les magasins proches des universités, puis les supermarchés. Le premier outil *merchandising* de la marque a été ses réfrigérateurs, avec leur logo bien visible, la distinguant des autres boissons. L'échantillonnage constitue un autre élément clé de la communication : alors que, traditionnellement, ses concurrents cherchent à toucher le maximum de personnes, Red Bull atteint ses prospects au bon moment, lorsqu'ils ressentent de la fatigue et ont besoin d'un regain d'énergie. Les campagnes d'échantillonnage sont donc réalisées lors de concerts, de festivals, d'événements sportifs, sur les aires de repos d'autoroutes et dans les bibliothèques universitaires.

La marque utilise la publicité traditionnelle dès que le marché est mature et qu'il faut fidéliser les clients. Les médias ne sont pas un outil pour lancer la marque sur un nouveau marché, mais pour prendre le relais dès qu'elle est implantée.

Red Bull a beaucoup investi dans le parrainage d'événements. La marque cible ainsi les leaders d'opinion, athlètes et artistes, pour créer du bouche à oreille et susciter de l'enthousiasme autour de la marque. Des sports motorisés au VTT, en passant par le snowboard, le surf, les concerts ou la voile de l'extrême, il n'existe aucune limite à la folle politique événementielle de Red Bull. Plusieurs événements sont désormais célèbres pour leur originalité, comme le Red Bull Flug Tag qui propose de construire un engin volant, puis de se jeter dans l'eau d'un promontoire de six mètres en essayant de voler le plus loin possible,

donnant corps au célèbre slogan : « Red Bull donne des ailes ! ». Le Red Bull Stratos, le plus haut saut en chute libre depuis l'espace réalisé par Felix Baumgartner, a marqué l'apogée de cette politique.

Cette communication a permis de créer du lien avec les jeunes consommateurs. La marque s'est développée sur Internet et les médias sociaux avec l'introduction d'une web TV qui diffuse en continu les événements Red Bull et un Red Bulletin comportant des informations sur des événements sportifs ou musicaux. Sa page Facebook compte plus de 46 millions de fans. Elle détient également six comptes Twitter (Red Bull, Racing, Music Academy, BC One, X-Fighters et Crashed Ice).

La marque organise chaque année, au cœur d'une capitale, la Red Bull Music Academy, un programme de conférences, concerts, ateliers et sessions studio qui donne lieu à une compilation. Cette initiative s'inscrit directement dans la vocation de l'entreprise d'être unique, originale et rebelle, tout comme ses consommateurs de la génération Y.

Sources : www.lesechos.fr, 2 octobre 2013 ; Kevin Lane Keller, « Red Bull: Managing a High-Growth Brand », *Best Practice Cases in Branding*, 3e édition, Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall, 2008 ; *Time*, 22 janvier 2010 ; *Businessweek*, 8 octobre 2012 ; www.redbull.com.

Questions

1. **Analysez les différents outils de communication utilisés par Red Bull. La marque exploite-t-elle efficacement leur complémentarité ?**
2. **En vous intéressant spécifiquement à la politique publicitaire de la marque, étudiez la stratégie employée au cours du temps et analysez les ressorts de son efficacité.**
3. **Formulez des recommandations permettant à la marque d'assurer son développement pour les années à venir.**

Chapitre 20

Mettre en œuvre la publicité, la promotion, le parrainage et les relations publiques

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Quelles sont les étapes d'élaboration d'une campagne publicitaire ?
- Comment prendre les décisions en matière de promotion des ventes ?
- Quelles sont les méthodes pour construire des événements et des expériences efficaces en lien avec la marque ?
- Comment tirer le meilleur parti des relations publiques ?

Bien que la communication personnalisée se soit beaucoup développée au cours des dernières années, notamment du fait de l'omniprésence du web, les médias de masse restent un élément central des politiques de communication. Ainsi les canaux de communication non personnalisés recueillent aujourd'hui 64 % des dépenses de communication, réparties comme suit : 36 % pour la publicité, 18 % pour la promotion, 4 % pour le parrainage et le mécénat, et 6 % pour les relations publiques si l'on inclut les foires et salons. Les campagnes média doivent souvent être complétées par d'autres types d'opérations pour générer de l'intérêt et stimuler les ventes.

Source illustration : Xin yu tj-Imaginechina.

Procter & Gamble. Après avoir parrainé l'équipe américaine lors des Jeux Olympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, qui lui avait permis de générer 100 millions de dollars de ventes supplémentaires, Procter & Gamble est devenu sponsor officiel des Jeux Olympiques d'été et d'hiver entre 2012 et… 2020. Sa campagne multimédia « Merci Maman » ciblait les mères affectueuses, piliers de la famille. La campagne « The best job », diffusée sur Internet et à la télévision lors des Jeux Olympiques d'été de Londres en 2012, soulignait le rôle crucial des mères des sportifs pour encourager leurs enfants, les aider à se relever et les inciter à recommencer après chaque chute ou chaque échec, jusqu'à ce qu'ils deviennent des athlètes olympiques. Chaque publicité s'achève par le logo P&G et celui de l'une de ses marques phares comme Pampers, Gillette ou Ariel. Le groupe a utilisé d'autres outils de communication comme la promotion, les relations publiques ou le parrainage de causes d'intérêt général pour toucher le consommateur à tous les niveaux et dans chaque canal, depuis les smartphones jusqu'aux magasins. Les responsables marketing internes ont estimé les ventes additionnelles liées à cette campagne à 200 millions de dollars. Lors des Jeux Olympiques de Sotchi en 2014, l'entreprise a lancé une nouvelle version de cette campagne, illustrant les conseils quotidiens que les mères des athlètes leur prodiguent et l'amour inconditionnel qu'elles portent à leurs enfants. Des vidéos en ligne diffusaient des témoignages d'athlètes olympiques venus du monde entier[1].

Dans un environnement de communication en forte mutation, les entreprises s'interrogent sur la manière d'utiliser au mieux la publicité et les autres leviers à leur disposition[2]. Nous nous intéressons dans ce chapitre à quatre outils de communication de masse : la publicité, la promotion des ventes, le parrainage et l'événementiel, ainsi que les relations publiques[3]. Le tableau 20.1 montre comment les dépenses de communication se répartissent entre eux.

1. La publicité

En France, la publicité a représenté en 2014 une industrie de 13 milliards d'euros[4]. Un tel niveau de dépenses place ce pays à la sixième place mondiale, derrière les États-Unis (119 milliards d'euros), le Japon (37), la Chine (28), l'Allemagne (19) et la Grande-Bretagne (18), et juste devant l'Italie (8)[5]. L'activité publicitaire met en jeu trois principaux partenaires : les annonceurs, les médias et les agences (voir chapitre 19).

La mise en œuvre d'une campagne publicitaire suppose que l'on réponde à cinq questions, parfois appelées les 5 M (voir figure 20.1), successivement étudiées dans cette partie :

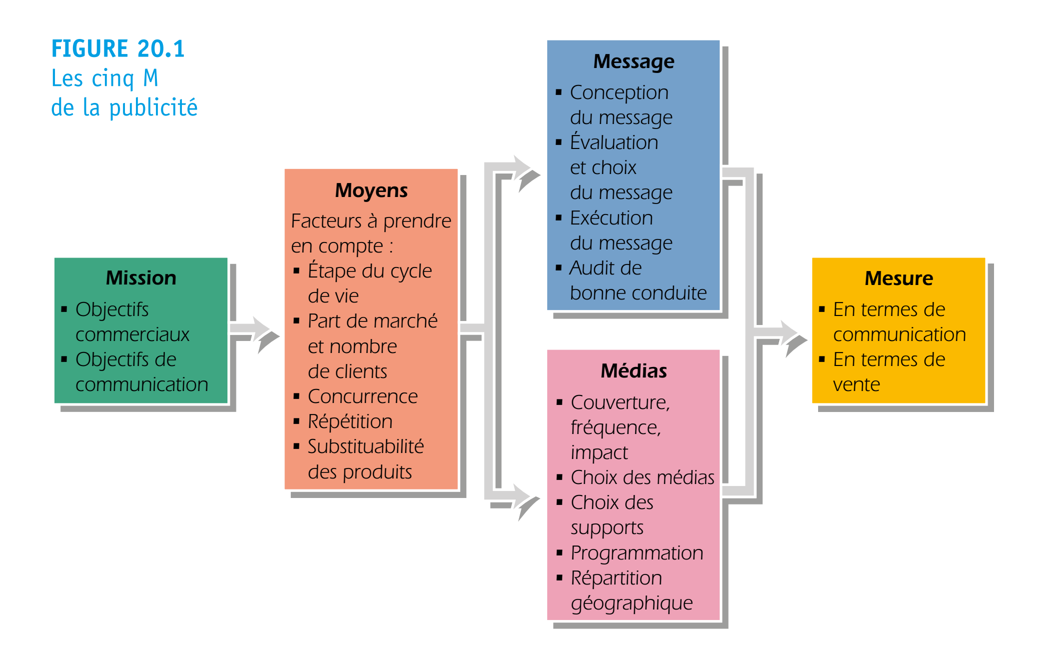
1. Quels sont les objectifs poursuivis à travers la campagne ? (Mission)
2. Quel doit être le budget ? (Moyens)
3. Quel message transmettre ? (Message)
4. Quels médias employer ? (Médias)
5. Comment mesurer l'efficacité de l'opération réalisée ? (Mesure)

TABLEAU 20.1 La répartition des dépenses de communication des annonceurs entre médias et hors médias

	Dépenses 2014 (en millions d'euros)	Évolution depuis 2013	Part sur total
MÉDIAS			
Total presse	**2 620**	**–8,1 %**	**8,8 %**
Presse quotidienne	**750**	**–7,0 %**	**2,5 %**
Quotidiens nationaux	155	–9,7 %	0,5 %
Quotidiens régionaux	595	–6,3 %	2,0 %
Autres presses	**1 870**		**8,6 %**
Presse magazine	1 963	–8,8 %	3,3 %
Presse hebdomadaire régionale (PHR)	74	–2,3 %	0,3 %
Presse gratuite d'annonces (PGA)	246	–10,0 %	0,8 %
Presse gratuite d'information (PGI)	147	–14,5 %	0,5 %
Presse professionnelle	259	–8,0 %	0,9 %
Collectivités locales	181	–3,0 %	0,6 %
Télévision	**3 853**	**+0,4 %**	**13,0 %**
Affichage	**1 326**	**+0,8 %**	**4,5 %**
Grand format	457	–1,5 %	15 %
Transport	370	+2,6 %	1,2 %
Mobilier urbain	395	+1,5 %	1,3 %
Autres (petit format)	104	+2,2 %	0,4 %
Radio	**859**	**–1,6 %**	**2,9 %**
Radio nationale	509	–1,1 %	1,7 %
Radio locale	350	–2,3 %	1,2 %
Internet	**1 897**	**+4,5 %**	**6,4 %**
Displays	689	+7,0 %	2,3 %
Liens sponsorisés	1 066	+4,0 %	3,6 %
E-mailing	142	–2,5 %	0,5 %
Cinéma	125	–9,6 %	0,4 %
Total communication médias	10 680	–1,4 %	36,1 %
HORS MÉDIAS			
Annuaires imprimés et électroniques (Internet)	**977**	**–5,8 %**	**3,3 %**
Marketing direct	**8 192**	**–5,0 %**	**27,7 %**
Mailings	3 411	–9,6 %	11,5 %
Distribution de prospectus	2 864	–1,5 %	9,7 %
Éditions publicitaires	1 093	–2,0 %	3,7 %
Autres (marketing téléphonique)	825	+0,0 %	2,8 %
Promotion	**5 292**	**+1,6 %**	**17,9 %**
Dont PLV	1 148	+0,5 %	3,9 %
Salons et foires	**1 515**	**+1,0 %**	**5,1 %**
Parrainage	**832**	**+3,5 %**	**2,8 %**
Mécénat culturel (hors fondations)	**293**	**–5,0 %**	**1,0 %**
Relations publiques	**1 842**	**+3,0 %**	**6,2 %**
Total hors médias	18 943	–1,7 %	63,9 %
Total marché	**29 623**	**–1,6 %**	**100,0 %**

Source : IREP, 2015.

FIGURE 20.1
Les cinq M
de la publicité



1.1. Définir les objectifs publicitaires

La première phase dans l'élaboration d'une campagne publicitaire consiste à en déterminer les objectifs. Ceux-ci s'inscrivent dans le cadre de la politique marketing qui décrit la cible, le positionnement et le marketing-mix. Chaque objectif doit ensuite être exprimé sous forme d'indicateurs chiffrés à obtenir auprès de cibles spécifiques dans un certain délai.

D'une façon générale, une action publicitaire a pour objet d'informer, de persuader, de rappeler ou de rassurer :

- La *publicité informative* sert à construire la notoriété et la compréhension des nouveaux produits ou des nouvelles caractéristiques des produits existants[6]. Certaines entreprises de grande consommation comme Colgate, General Mills ou Unilever se focalisent souvent sur les bénéfices associés aux produits.
- La *publicité persuasive* vise à faire aimer la marque, à convaincre de sa supériorité, à créer de la préférence. Elle peut parfois prendre la forme d'une *publicité comparative* indiquant, sous certaines conditions, les points de supériorité sur la concurrence[7].
- La *publicité de rappel* cherche à stimuler l'achat répété des produits et services. Les publicités pour Coca-Cola n'ont guère besoin d'informer ou de persuader, mais plutôt de rappeler la marque à la mémoire des consommateurs.
- La *publicité d'après-vente* vise à rassurer les récents acheteurs sur la pertinence de leur choix.

NESCAFÉ. Depuis 1998, la marque leader n'avait pas communiqué sur son positionnement. Pour se moderniser et s'adresser aux 20-35 ans tout en se distinguant des cafés experts, Nescafé a choisi en 2013 d'affirmer ses valeurs de simplicité et d'authenticité autour du slogan : « Tout commence par un Nescafé ». Elle a lancé une web série de 30 épisodes suivant un jeune homme, Arnaud,

équipé d'une caméra GoPro et qui sonne à l'improviste chez ses amis Facebook, une tasse de Nescafé à la main. Cette campagne intitulée « Really Friends? » a également été déclinée en format télé. Les vidéos ont été visionnées 7,5 millions de fois et 90 000 fans se sont inscrits sur la page Facebook, chaque film étant vu intégralement par 60 % de l'audience[8].

20.1 Cas d'entreprise

La campagne de publicité pour le Dacia Duster

La marque *lowcost* de Renault et son modèle emblématique, la Logan, se sont imposés sur les marchés occidentaux sans aucune publicité. Au cours des années, la gamme de Dacia s'est progressivement étendue avec quatre modèles Logan (dont le pick-up) et la Sandero. Pour le lancement de son 4 × 4, le Duster, la marque a souhaité passer du statut de marque raisonnable à celui de marque désirable. Elle a donc choisi de faire de la publicité, ce qui lui était inhabituel, avec un budget de 2,5 millions d'euros.

Le message conçu par l'agence Publicis Conseil souligne le prix bas du produit (11 900 €) en se moquant des clichés « m'as-tu vu » associés au 4 × 4. Le ton décalé joue sur l'ironie et la connivence, ne craignant pas de ridiculiser ceux qui veulent un 4 x 4 pour des raisons statutaires. Le slogan insiste : « scandaleusement accessible ». La campagne évoque également l'esthétique et la robustesse du produit, ainsi que le respect de l'environnement.

Pour toucher le plus grand nombre, la campagne a privilégié un seul média : la télévision, avec un spot télévisé unique décliné en versions de 30 et de 25 secondes. Avec 52 millions de contacts cible, la première vague de diffusion a permis d'atteindre un taux de couverture de 82 %.

Les résultats ont dépassé les objectifs avec un score de reconnaissance de 75 % (contre une moyenne marché de 42 %), une attribution à la marque Dacia de 70 % (*versus* 28 %) et à Duster de 49 % (*versus* 19 %). La campagne a beaucoup plu à 38 % des Français (*versus* 23 % en moyenne sur le segment). Dacia a vu ses ventes multipliées par 13 pendant la première vague de diffusion. Dès la première semaine, 3 100 voitures supplémentaires ont été vendues, générant un chiffre d'affaires additionnel de 37 millions d'euros. Après les deuxième et troisième vagues, les ventes ont continué de progresser de 84 %. Globalement, les ventes de Dacia Duster ont été trois fois plus élevées que les objectifs initiaux. Au final, pour 1 € investi en télévision, Dacia a récolté 13 € de chiffre d'affaires.

Source illustration : © Renault/Publicis Conseil.

Sources : Cas Effie, primé lors du prix 2010, www.effie.fr ; la campagne est visible sur DailyMotion.

Le choix de l'objectif publicitaire doit s'appuyer sur une analyse approfondie de la situation marketing. Si l'entreprise est leader et le taux d'utilisation faible, la publicité aura pour objectif d'accroître la demande globale pour la catégorie. Si le produit est nouveau et l'entreprise faiblement présente, l'objectif sera de mettre en relief l'innovation de la marque face au leader. Si la marque est bien connue mais modifie son positionnement, il s'agit de le faire savoir pour que l'image perçue par le public évolue.

1.2. Déterminer le budget

Nous avons déjà décrit dans le chapitre précédent les méthodes les plus couramment employées pour déterminer le budget publicitaire. Nous évoquons ici les facteurs à prendre en compte dans la décision et la courbe de réponse des ventes à l'investissement publicitaire.

a) Les facteurs influençant le budget publicitaire

Cinq facteurs doivent être pris en compte dans l'élaboration du budget publicitaire[9] :

- *L'étape dans le cycle de vie.* Un nouveau produit a besoin d'efforts publicitaires soutenus pour voir sa notoriété progresser. Une marque bien établie n'a besoin que d'une publicité d'entretien.
- *La part de marché et le nombre de clients.* Une marque leader investit proportionnellement une part moindre de son chiffre d'affaires en publicité qu'une marque à faible part de marché qui cherche à progresser.
- *L'environnement concurrentiel.* Dans un marché encombré, une marque doit investir beaucoup pour se faire entendre dans le « brouhaha publicitaire » du secteur.
- *La répétition.* Si le message implique un nombre élevé de répétitions, le budget s'accroît substantiellement.
- *Le degré de substituabilité avec les produits concurrents.* Les produits de commodité, relativement standardisés, exigent des efforts importants pour construire une image différenciée.

b) L'élasticité des ventes à la publicité

En général, la courbe reliant les ventes au montant des investissements publicitaires suit une forme concave : l'impact de la publicité est très élevé au départ, puis diminue au fur et à mesure que les dépenses augmentent, du fait que la publicité est désormais mémorisée et que l'on s'adresse à des couches de clientèle plus attachées à leurs habitudes. Dans certains cas, cependant, la forme en S prédomine : un certain niveau d'investissement est nécessaire pour provoquer un impact, puis se stabilise au-delà d'un certain seuil[10].

Une étude célèbre a montré que seule la moitié des publicités télévisées ont un effet sur les ventes[11]. Leur impact est plus important pour les produits nouveaux et les extensions de ligne que pour les marques établies ; il est également plus net pour les nouvelles *copy*-stratégies et les nouveaux plans médias. Lorsque la publicité parvient à faire croître les ventes, son effet se prolonge deux ans après le pic d'investissement publicitaire. Et l'augmentation des ventes à long terme atteint le double des ventes additionnelles observées la première année. Une autre étude réalisée par IRI sur 23 marques a conforté ces conclusions : bien souvent, la publicité n'accroît pas les ventes des marques à maturité et des catégories de produits en déclin. Une analyse des recherches sur le sujet montre que l'élasticité des ventes à la publicité est plus forte pour les nouveaux produits (où elle atteint 0,3) que pour les produits établis (0,1)[12]. Enfin, les travaux de recherche montrent que ce que l'on dit (message) est plus important que le nombre de fois où on le dit (répétition)[13].

1.3. Élaborer le message

La création publicitaire joue un rôle fondamental. Elle détermine la mémorisation de la campagne et l'image associée à la marque. De plus en plus de campagnes tablent sur

l'émotion pour attirer l'attention et stimuler l'attachement affectif à la marque (voir zoom). D'autres misent sur l'humour.

ADOPTEUNMEC.COM. Les sites de rencontre souffraient d'une mauvaise image. Dans ce marché très concurrentiel, ce nouvel acteur a bouleversé les codes en s'adressant directement aux femmes. Sa campagne, au ton décalé et humoristique, s'est construite autour de l'idée de « l'homme objet », avec des slogans tels que « Super-promo sur tous nos frisés » ou « Rupture de stock sur les hipsters ». Le site est devenu le deuxième site de rencontre en France, avec une augmentation de 15 % du nombre d'inscrits et un chiffre d'affaires en croissance de 71 %[14].

Concrètement, l'élaboration d'un message peut être décomposée en quatre phases : sa conception, son évaluation, son exécution et son « audit de bonne conduite ».

zoom La présence croissante des émotions dans la publicité

La publicité pour le jeu vidéo *Resident Evil 5* démarre avec l'image d'un bébé tétant le sein de sa mère et une voix *off* : « Souvenez-vous de l'endroit où vous vous sentiez le plus aimé… Cet endroit n'existera plus jamais ». L'image passe ensuite à des scènes d'horreur. À l'instar de cet exemple, de nombreuses campagnes publicitaires jouent sur l'émotion. Peugeot a adopté le slogan « Motion & Emotion », Club Med « Et vous ? Le bonheur vous l'imaginez comment ? », et TF1 « Partageons des ondes positives ».

La pratique n'est pas nouvelle, mais elle est de plus en plus fréquente. Comme le montre Élisabeth Tissier-Desbordes, la surabondance de messages de communication dans la société et le décryptage croissant de la publicité par tout un chacun incitent les publicitaires à mettre en scène davantage d'émotions et des émotions plus fortes, « un peu comme on servirait un plat très épicé à des consommateurs qui ont perdu le goût des choses ».

La publicité fait appel à la joie pour montrer que le produit rend heureux (Coca-Cola, Ricoré), à la surprise (avec l'humour), à l'amour, à la fierté, tandis que la peur et le dégoût sont mobilisés pour des grandes causes (lutte contre le tabac, sécurité routière, usage du préservatif, etc.). La dimension émotionnelle est également importante dans les publicités qui jouent sur la provocation et mettent en scène des tabous (sexe, mort) générant des réactions contrastées selon les segments de marché.

Est-ce efficace ? Oui, si l'on en croit les recherches. Les consommateurs exposés à des publicités à tonalité affective achètent davantage. Il faut toutefois nuancer pour les nouveaux produits, sur lesquels les publicités rationnelles peuvent avoir un plus fort impact. Pour ce qui concerne la surprise, une étude de TNS Sofres montre que les publicités jouant sur l'humour sont plus vues et mieux mémorisées, mais qu'elles ne génèrent pas plus d'intentions d'achat. Celles mettant en scène des tabous et jouant sur la provocation, quant à elles, accroissent l'attention portée à la publicité, mais peuvent générer une attitude négative à l'égard de l'annonce publicitaire qui, toutefois, ne détériore pas forcément l'attitude à l'égard de la marque ou l'intention d'achat.

Au-delà de l'efficacité, l'enjeu est d'ordre éthique. Est-il justifié de créer un fort affect sur des produits peu importants pour le client ? On peut s'interroger sur la légitimité des marques à mobiliser des émotions comme la culpabilité du consommateur (une publicité sur dix aux États-Unis), le dégoût ou la peur. Dans la plupart des pays, la réglementation interdit certains abus. En France, par exemple, la publicité ne doit pas porter atteinte à la dignité humaine ou montrer une image dégradante des individus et de la femme.

Sources : Élisabeth Tissier-Desbordes, « De *Love Story* à *La Nuit des morts-vivants* : us et abus de l'émotion dans la publicité », in Marie-Hélène Fosse-Gomez (ed.), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Paris : Eyrolles, 2011, p. 15-26. Sur les publicités mettant en scène des tabous, voir Ouidade Sabri, « Quelle cible pour les publicités tabou provocantes ? », *Décisions Marketing*, n° 66, 2012, p. 9-20 ; Ouidade Sabri et Carl Obermiller, « Consumer perception of taboo in ads », *Journal of Business Research*, 2011 ; et Ouidade Sabri, Delphine Manceau et Bernard Pras, « Le tabou, un concept peu exploré en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 1, 2010, p. 59-85. Sur la manière de mesurer les réactions affectives à une annonce publicitaire, voir Christian Derbaix, Ingrid Poncin, Olivier Droulers et Bernard Roullet, « Mesure des réactions affectives induites par des campagnes pour des causes sociales : complémentarité et convergence de mesures iconiques et verbales », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 2, 2012, p. 71-90.

a) La conception du message

À partir d'un objectif et d'un positionnement donnés, on peut concevoir une grande diversité de messages publicitaires. Les publicitaires cherchent toujours la « grande idée » qui touchera le consommateur de manière rationnelle et affective à la fois, qui distinguera clairement la marque de ses concurrents, et qui pourra aisément être déclinée dans les différents médias, sur les différents marchés et à différentes périodes.

Les publicitaires ont développé différentes approches pour aider la création publicitaire. Pour certains, il faut associer la marque à un seul bénéfice, comme la blancheur des dents pour Émail Diamant. D'autres recommandent la création d'un personnage incarnant les caractéristiques de la marque comme le Géant Vert ou le lapin de Nesquik. D'autres encore privilégient une approche narrative mettant un consommateur en situation problématique et montrant la solution apportée par le produit. Une quatrième approche consiste à stimuler la curiosité de l'audience en présentant un message énigmatique, qui devient compréhensible dans la suite de la campagne ; cette approche est appelée le *teasing*.

Concrètement, la conception d'un message publicitaire se décompose en plusieurs étapes, au cours desquelles l'annonceur transmet des informations à l'agence, et les créatifs élaborent alors un ou plusieurs messages[15] :

1. *Brief de l'annonceur à l'agence*, au cours duquel l'annonceur présente le contexte lié à la marque, au marché et à la concurrence, les objectifs de la campagne, les thématiques possibles du message et les contraintes éventuelles à prendre en compte (slogan antérieur à garder, personnage à mettre en scène, etc.).
2. *Choix des créatifs* qui concevront le message.
3. Copy-*stratégie*, qui sert de base de travail aux créatifs. Elle décrit le bénéfice consommateur apporté par le produit ou la marque, les raisons justifiant la mise en avant de ce bénéfice, le ton du message et les contraintes à intégrer.
4. *Création du ou des messages par les créatifs.*

VOLKSWAGEN. Le constructeur utilise depuis toujours des campagnes marquantes alliant provocation, sobriété, simplicité et humour. L'un des premiers visuels utilisés en 1963 aux États-Unis, le pays des Cadillac, présentait une minuscule Coccinelle en haut d'une page blanche et, tout en bas, le slogan *Think small* (« Pensez petit »). De nombreux slogans employés par la suite sont à l'avenant : « C'est laid, mais ça vous y conduit », accompagnant un visuel d'engin spatial ; « Vivez au-dessous de vos moyens », soulignant le bas prix des véhicules ; « C'est pourtant facile de ne pas se tromper », montrant que l'acheteur de la marque est intelligent. Suite aux placements hasardeux réalisés par certains traders en 2009, Volkswagen les a mis en scène dans un état de manque ou de repentir avec le slogan : « Mieux vaut investir dans une valeur sûre ». Plus récemment, pour promouvoir la fiabilité de son label « occasion », un spot a mis en scène des enfants face aux mensonges éhontés de leurs parents : leur faire manger des haricots verts en leur disant que c'est des frites, ou les dissuader de faire des grimaces sous peine de rester bloqués dans cette position. Il se conclut par : « Imaginez ce qu'ils vous raconteront quand ils essaieront de vous vendre leur voiture. »[16]

Combien d'annonces faut-il créer ? Plus on crée d'annonces, plus on a de chances d'en trouver une bonne, mais il est également indispensable d'effectuer des choix éditoriaux. L'évaluation de ces différents messages est fondée sur leur adéquation aux objectifs et sur leur attrait. On peut parfois également les tester auprès de consommateurs représentatifs de la cible, même si les appréciations portées reflètent des opinions et non des comportements.

Aujourd'hui, certaines entreprises font appel aux consommateurs pour qu'ils conçoivent et réalisent eux-mêmes des messages de communication selon une stratégie de *crowdsourcing*. Heinz a ainsi lancé un concours pour inventer la nouvelle campagne pour son ketchup : plus de 6 000 films ont été soumis et vus dix millions de fois en ligne, stimulant une hausse des ventes de 13 % en un an. En effet, en créant des campagnes, les consommateurs aident à les diffuser. En Angleterre, la publicité pour T-Mobile montrant 400 personnes en train de danser sur une chorégraphie sur Liverpool Street a été diffusée une seule fois à la télévision, mais regardée 15 millions de fois en ligne suite à une diffusion virale *via* les blogs, les e-mails et les médias sociaux. Les chercheurs montrent que les publicités créées par les consommateurs suscitent plus d'émotions, font davantage écho au plan personnel, sont jugées plus crédibles et plus authentiques, et génèrent davantage de fidélité à la marque et d'intention d'achat[17].

b) L'exécution du message

L'impact d'une publicité ne dépend pas seulement du contenu du message, mais également de ses caractéristiques formelles. Ces dernières sont d'autant plus importantes que les thèmes de campagne sont peu différenciés d'une marque à l'autre au sein de la catégorie.

> **Miss Dior.** Incarnée par l'actrice oscarisée Natalie Portman, Miss Dior symbolise une jeune femme « singulière, belle et pétillante ». Depuis 2010, la marque a fait évoluer l'exécution du message grâce à une saga publicitaire illustrant les différentes facettes de la personnalité de Miss Dior. En 2010, l'accent a été mis sur son caractère doux, innocent et romantique. Filmée par Sofia Coppola, Miss Dior virevolte dans sa robe rose sur l'air de *La Vie en rose*. Dans un deuxième volet, sa personnalité s'affirme. Elle est plus festive, plus mûre et affiche son côté star (lunettes et robe noires). Le troisième épisode change de ton. Sur un air de la rockeuse Janis Joplin, Miss Dior s'affranchit des codes et de la bienséance. Rebelle et audacieuse, elle s'enfuit le jour de son mariage pour choisir l'aventure. Face à une concurrence intense sur ce segment (Coco Mademoiselle, La Petite Robe Noire), le parfum est resté dans le top 10 des meilleures ventes en 2014[18].

L'exécution d'un message publicitaire suppose une série de décisions sur le style, le ton (démonstratif, humoristique, complice, etc.), les mots et les visuels. Chacun de ces choix a une forte incidence sur l'attention accordée à l'annonce et les émotions ressenties par l'audience. En matière de couleur, par exemple, la congruence avec le produit est essentielle : une couleur sombre semble plus adaptée aux consommateurs lorsque la publicité porte sur des chaussures pour hommes, une couleur lumineuse est privilégiée pour un parfum féminin ; elle influence les émotions générées par l'annonce et le degré avec lequel celle-ci est appréciée[19]. De même, le choix des mannequins jouant dans la publicité a un fort impact : si le consommateur perçoit une similarité entre la cible et le mannequin, ainsi qu'une proximité d'âge, l'efficacité de l'annonce augmente[20]. Globalement, la créativité d'une annonce telle qu'elle est ressentie par les consommateurs augmente avec son niveau de complexité (présence du second degré, ambiance bizarre, etc.), son caractère inattendu et son esthétique[21].

c) Les aspects juridiques et sociaux

Les annonceurs et leurs agences doivent également vérifier que leurs publicités ne heurtent ni la loi ni les normes sociales[22]. La réglementation se préoccupe de la protection du consommateur (publicité mensongère), du respect de la concurrence (diffamation) et de la défense des droits des créateurs (propriété intellectuelle). La loi sur la publicité

mensongère condamne par exemple toute « allégation ou présentation de nature à induire en erreur », même si le caractère trompeur n'est pas intentionnel.

En outre, une campagne de publicité ne doit pas choquer outrageusement. Les pouvoirs publics et les instances de régulation professionnelle, comme l'ARPP (Autorité de régulation professionnelle de la publicité), peuvent demander le retrait de certaines campagnes choquantes, comme ce fut le cas en 2012 pour l'affiche du film *Les Infidèles* où l'on voyait les acteurs dans des positions suggestives, illustrant l'adultère. Il n'en reste pas moins que les interdictions sont rares et que certaines marques, comme Versace ou Benetton, ont recours à la provocation pour marquer les esprits et favoriser la mémorisation.

D'autres questions sociales portent sur une éventuelle influence négative de la publicité sur les comportements. On s'interroge par exemple sur les effets de la publicité destinée aux enfants, ce qui a conduit la Suède et le Danemark à interdire la publicité télévisée destinée aux moins de 12 ans.

1.4. Construire le plan média

En même temps que l'on élabore le message publicitaire, il faut choisir les médias qui le véhiculeront. Il convient d'abord de déterminer la couverture, la répétition et l'impact désirés ; puis de répartir l'effort entre les médias et de choisir les supports ; et enfin, de planifier la programmation.

a) La couverture, la répétition et l'impact

Choisir des médias revient à sélectionner la meilleure manière d'obtenir le nombre d'expositions désirées auprès de la cible en termes de rapport efficacité/coût.

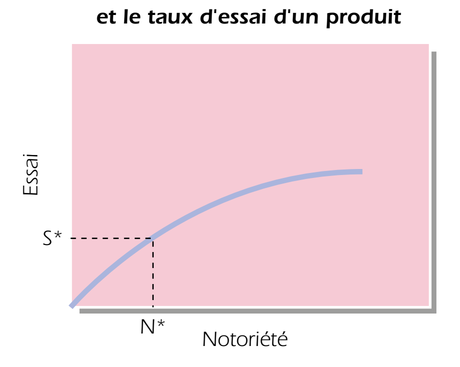
En général, le publicitaire attend de son action une réponse spécifique du marché visé, par exemple un certain *taux d'essai*. Celui-ci dépend à son tour de plusieurs facteurs, par exemple la *notoriété* de la marque. Considérons la relation entre notoriété et essai, décrite sur la figure 20.2-A ; pour obtenir un taux d'essai de S^*, il faut avoir une notoriété de N^*. Il faut ensuite déterminer combien d'expositions E^* sont nécessaires pour atteindre le niveau de notoriété choisi. L'effet du nombre d'expositions sur la notoriété dépend de la couverture, de la répétition et de l'impact :

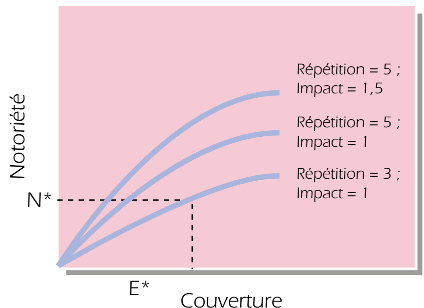
- La couverture *(C)* est le nombre d'individus (ou foyers) exposés à un message au moins une fois au cours de la campagne ; elle dépend de l'audience des différents médias utilisés et du recoupement entre eux ; le *taux de couverture (TC)* est le pourcentage de la cible exposé au moins une fois.
- La *répétition (R)* est le nombre de fois qu'un individu (ou foyer) est, en moyenne, exposé au message au cours de la campagne.
- L'*impact (I)* correspond à la valeur qualitative d'un message dans un média et un support donnés. À titre d'exemple, une annonce au cinéma a plus d'impact qu'en affichage car l'attention portée au message par l'audience est plus forte.

La figure 20.2-B illustre la relation entre notoriété et couverture. Naturellement, la notoriété obtenue sera d'autant plus forte que la couverture, la répétition et l'impact seront élevés. Ces éléments doivent cependant s'équilibrer. Supposons que le média-planner dispose d'un budget d'un million d'euros et que le coût pour 1 000 expositions soit de 5 €. Il peut acquérir 200 millions d'expositions. S'il cherche à obtenir une répétition moyenne de 10,

son objectif d'audience sera de 20 millions de personnes. S'il désire, au contraire, investir dans les médias à meilleur impact, vendus 10 € les 1 000 expositions, il ne peut plus atteindre que 10 millions de personnes, sauf s'il accepte de modifier la répétition.

FIGURE 20.2 Relations entre essai, notoriété et exposition au message





Plus généralement :

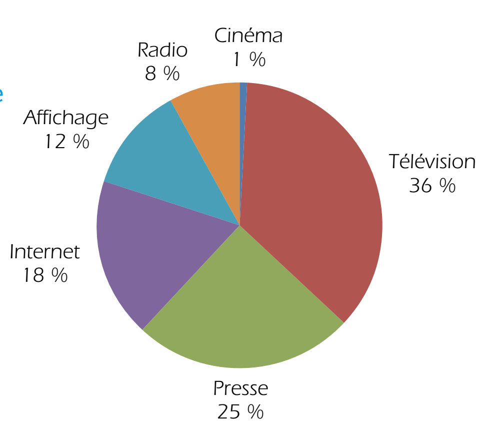
- *Le nombre total d'expositions (E)* est égal à la couverture multipliée par la répétition moyenne, soit E = C × R.
- *Le nombre de GRP (*Gross Rating Point*)* est le nombre d'expositions dans la cible. Un point de GRP correspond à l'exposition d'1 % de la cible visée. Ainsi, lorsqu'un plan média prévoit d'atteindre 80 % des foyers ciblés trois fois en moyenne, le GRP est égal à 80 × 3 = 240. Comparé à un autre plan à 200 GRP, ce plan média a plus de poids, ce qui peut tenir soit à une couverture accrue soit à une répétition plus forte.
- *Le nombre réel d'expositions (EP)* est le nombre total d'expositions multiplié par l'impact moyen, EP = C × R × I.

Le choix des médias repose sur la question suivante : pour un budget donné, quelle est la meilleure combinaison de médias en termes de couverture, de répétition et d'impact[23] ? On privilégie en général une large couverture lorsque le produit est nouveau, le marché porteur, les achats peu fréquents et lorsqu'il s'agit de l'extension d'une marque bien connue. La répétition est essentielle lorsque la concurrence est intense, le message complexe, la résistance du consommateur réelle et les achats fréquents. La répétition vise également à éviter l'oubli et à remettre le message en mémoire. Toutefois, une répétition trop forte est inutile, voire dommageable si elle engendre l'ennui ou l'irritation. Il est essentiel que les annonceurs renouvellent régulièrement leurs campagnes pour attirer à nouveau l'attention de la cible.

b) Le choix entre les grands médias

Étant donné ses objectifs de couverture, de répétition et d'impact, le média-planning cherche à sélectionner les médias les plus adéquats dans le budget imparti. La figure 20.3 présente la répartition globale des budgets publicitaires entre les médias, mais le choix doit dépendre des objectifs visés. Ainsi, la télévision permet d'obtenir une meilleure couverture et l'affichage une meilleure répétition que le cinéma. Celui-ci, en revanche, a davantage d'impact.

FIGURE 20.3 La répartition des dépenses de communication entre les six grands médias



La check-list ci-après résume les avantages et les inconvénients des grands médias. La communication sur Internet y a été intégrée par souci d'avoir une vision d'ensemble, même si nous traiterons la communication digitale dans le prochain chapitre.

Le choix final dépend de quatre facteurs :

- *Les habitudes de la cible en matière d'information.* Par exemple, la meilleure façon d'atteindre les enfants ou les personnes âgées est la télévision; pour atteindre les cadres d'entreprises, la presse économique est peut-être plus efficace.
- *Le produit.* Chacun des grands médias présente un certain nombre de caractéristiques qui lui procurent un pouvoir de démonstration, de visualisation et d'explication plus ou moins élevé. Un parfum exige de représenter visuellement un univers, ce pour quoi le cinéma ou la presse sont beaucoup plus efficaces que la radio.
- *Le message.* Un message annonçant une grande vente promotionnelle s'accommode mieux de la radio, des quotidiens ou de l'affichage. Un message comportant une longue argumentation technique sera plus à sa place dans la presse.
- *Le coût.* La télévision est un média relativement onéreux par rapport à la presse ou à la radio. Cependant, les tarifs bruts ne peuvent être comparés directement et doivent tenir compte de la nature et de la composition de l'audience. Sur la base d'un coût par millier de contacts, la télévision peut revenir moins cher que la presse.

Les hypothèses relatives à l'impact et au coût des médias doivent être réexaminées périodiquement en fonction de leur évolution et de la saturation de certains médias. La décision se concrétise finalement dans un plan média faisant apparaître la répartition du budget.

c) Le choix des supports

Une fois les médias choisis, il faut sélectionner les supports dans lesquels le message sera inséré. Supposons que l'on ait décidé d'affecter un certain montant à la presse magazine, il faut ensuite choisir quels magazines utiliser et le nombre d'insertions dans chacun d'entre eux. Pour ce faire, on utilise les chiffres d'audience des médias[24] et le tarif média qui indique le prix de l'espace publicitaire pour différentes tailles d'annonces et places de l'annonce dans le support.

Afin d'évaluer la pertinence d'un support, on compare son coût à différents indicateurs relatifs à l'audience et à sa proximité avec la cible. Pour la presse écrite, par exemple :

- la *diffusion* : le nombre d'exemplaires effectivement distribués;
- l'*audience globale* : une estimation du nombre de personnes exposées au support (lorsqu'un magazine circule de main en main, son audience est très supérieure à sa diffusion);
- l'*audience utile* : partie de l'audience qui correspond à la cible visée. Dans une publicité d'aliments pour bébés, par exemple, on regardera le nombre de jeunes parents faisant partie de l'audience du support.

Check list

Profils des grands médias

Médias	Points forts	Points faibles
Presse quotidienne	Flexibilité Bonne couverture locale (presse quotidienne régionale) Crédibilité	Courte durée de vie des messages Qualité de reproduction médiocre Peu créateur d'image
Presse magazine	Sélectivité de l'audience (segmentation fine) Crédibilité Prestige Bonne qualité de reproduction Impact en termes d'image Longue durée de vie des messages	Longs délais d'achat Impact réputé moindre sur les comportements d'achat à court terme Pas de garantie d'emplacement dans le magazine
Radio	Audience massive Sélectivité géographique et démographique Faible coût Impact à court terme sur les comportements	Peu créateur d'image Attention réduite
Télévision	Puissance d'audience et de couverture Bonne qualité de reproduction Bonne attention	Coût élevé Faible sélectivité Longs délais d'achat d'espace Développement du zapping
Cinéma	Excellente qualité de reproduction Bonnes conditions de réception du message Grande sélectivité de la cible	Faible pénétration Longs délais d'achat d'espace Faible standardisation des achats Coût élevé (production et diffusion)
Affichage	Flexibilité Bonne répétition	Attention faible Sélectivité limitée Qualité de reproduction moyenne
Internet	Personnalisation des messages Ciblage comportemental et en temps réel Suivi des clients où qu'ils soient grâce au mobile Coût d'entrée limité Mesure précise de l'efficacité en temps réel Média de communication et de vente	Refus de voir la publicité par de nombreux internautes (rejet des *pop-up*) Possibilité de détournement des messages Coût croissant

Ces informations permettent de calculer le *coût pour mille* personnes touchées pour chaque support considéré et de choisir celui qui, à impact égal, a le coût le plus faible. Il faut toutefois associer le coût pour mille à d'autres critères et tenir compte de la *probabilité d'attention :* les lecteurs de *Vogue* regardent probablement davantage les publicités que ceux de *L'Équipe Magazine*. La *qualité éditoriale* entre également en ligne de compte : même si deux magazines atteignent la même cible, une annonce passée dans l'un sera perçue comme plus prestigieuse ou plus crédible. À la télévision, on regardera le *climat*

émotionnel induit par l'émission dans ou après laquelle la publicité est insérée. Ainsi, les jeunes apprécient moins les publicités lorsqu'elles sont intégrées à des films tristes, davantage lorsque le film est drôle. En revanche, le climat émotionnel du film n'a pas d'impact sur les audiences plus âgées[25]. Quant à la violence, le sujet fait débat : certains experts soulignent qu'un film violent pourrait nuire à l'attention et à la mémorisation du spot publicitaire, mais d'autres constatent que la violence de l'émission ne gêne pas et peut même favoriser la mémorisation[26].

Aujourd'hui, les média-planners utilisent des mesures d'efficacité très sophistiquées et les intègrent à des modèles mathématiques pour optimiser leur mix médias[27].

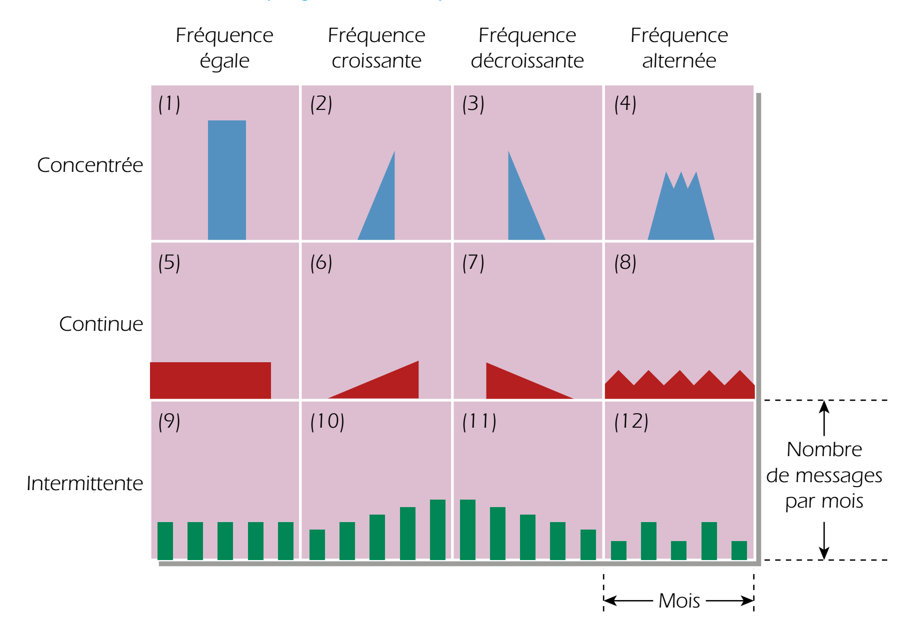
1.5. Programmer la campagne dans le temps

Cette question comporte deux volets : la programmation globale et la microprogrammation.

La *programmation globale* consiste à déterminer comment le budget publicitaire doit être réparti sur l'année. Supposons que la demande d'un produit soit très forte en décembre et faible en mars. Trois options sont possibles : l'entreprise module ses dépenses publicitaires en concordance avec les ventes, en opposition avec elles, ou elle les maintient constantes. Une majorité d'entreprises préfère la première solution, mais il leur faut alors déterminer si la campagne doit coïncider avec les ventes ou les anticiper. Certaines sociétés décident, à l'inverse, d'investir en périodes « creuses », afin de bénéficier d'un effet de surprise et d'éviter d'être noyées dans le brouhaha publicitaire du secteur.

La *microprogrammation* s'intéresse à la manière de répartir les contacts publicitaires sur une courte période en vue d'obtenir le meilleur impact. Supposons qu'une entreprise ait décidé de passer 30 messages radio au cours du mois de septembre. La figure 20.4 illustre la diversité des solutions possibles. Les trois lignes font apparaître trois grandes stratégies :

FIGURE 20.4 Différentes microprogrammations publicitaires



la concentration dans le temps (« matraquage »), la dispersion continue, et la dispersion intermittente. Les colonnes distinguent un niveau d'activité constant, croissant, décroissant ou alterné[28]. L'efficacité de tel ou tel programme dépend des objectifs de la publicité, des caractéristiques du produit, de la cible, des canaux de distribution et des autres éléments du marketing-mix. Trois autres facteurs doivent être pris en compte : un rythme élevé d'*apparition de nouveaux consommateurs* de la catégorie, une forte *fréquence d'achat* du produit et une grande *rapidité d'oubli* de la marque plaident en faveur d'un rythme continu plutôt que concentré ou intermittent.

Enfin, l'annonceur doit également décider de répartir son investissement publicitaire dans l'espace. La campagne peut être nationale, internationale ou locale.

1.6. Mesurer l'efficacité publicitaire

Certaines entreprises testent leur campagne avant la diffusion afin de vérifier son impact et de l'améliorer. Le plus grand nombre mesure également cette efficacité *a posteriori*.

a) Les pré-tests publicitaires

Les prétests ont pour objectif d'améliorer la création publicitaire avant que celle-ci ne soit diffusée dans les médias. Parmi les méthodes utilisées :

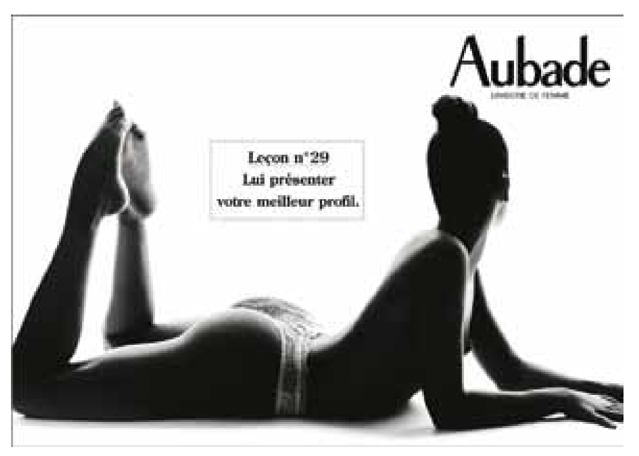
- L'*entretien avec les consommateurs*, individuel ou en réunion de groupe, consiste à leur demander de commenter le message après y avoir été exposés. On peut ainsi vérifier l'adéquation du message aux objectifs et à l'image de la marque.
- Les *prétests quantitatifs* cherchent à évaluer l'impact du message sur l'attitude et l'intention d'achat. On fait remplir un questionnaire à des consommateurs avant et après l'exposition à l'annonce pour évaluer si le message a été retenu et s'il a généré une évolution. On réunit par exemple dans une salle des consommateurs pour voir une nouvelle émission télévisée, précédée de quelques publicités (dont celle qui est en test). Avant l'exposition, on leur soumet un questionnaire sur leurs marques préférées dans différentes catégories ; on recommence après l'exposition, de manière à évaluer le pouvoir persuasif de l'annonce.
- Les « *folder tests* ». On présente à un certain nombre de personnes un faux magazine contenant des publicités, parmi lesquelles on trouve celle que l'on teste. On demande ensuite aux interviewés d'indiquer les annonces dont ils se souviennent et de décrire le plus d'éléments possible concernant chaque annonce. Les résultats sont utilisés pour mesurer la capacité de l'annonce à attirer l'attention et à véhiculer le message.

Les détracteurs des prétests soulignent que leurs conditions de réalisation sont éloignées de la réalité, ce qui biaise les résultats. À l'inverse, leurs partisans précisent qu'il s'agit d'un élément de diagnostic sur un projet de campagne qui ne saurait constituer le seul critère de décision et que les prétests permettent de rassurer les équipes marketing hésitantes sur un projet de campagne audacieux[29].

b) Les post-tests publicitaires

Parmi les techniques de mesure intervenant une fois la publicité diffusée dans les médias, on distingue celles qui relèvent d'indicateurs de communication et celles qui portent sur les ventes elles-mêmes. Les post-tests publicitaires correspondent à la première catégorie. Les indicateurs les plus utilisés sont les suivants.

- La *mémorisation*. Ces tests consistent à interroger l'audience de différents supports sur les annonces qu'elle a remarquées et les produits qui y figuraient. On demande aux interviewés d'indiquer tout ce dont ils se souviennent.
- La *reconnaissance*. On parcourt le magazine ou le quotidien page par page avec l'interviewé, et on lui demande d'indiquer ce qu'il se souvient avoir vu ou lu.
- L'*attribution*. On demande aux personnes qui reconnaissent la publicité quelle marque est concernée. Il s'agit de vérifier que la campagne n'est pas attribuée à un concurrent ou à une marque d'un autre secteur.
- L'*agrément*. Les consommateurs indiquent s'ils ont beaucoup ou peu aimé le message.
- *L'incitation à l'achat*. On demande aux consommateurs si l'annonce leur a donné envie d'acheter le produit. Cet indicateur doit être manié avec précaution car il est purement déclaratif.



Source illustration : Hervé Lewis & Société Aubade.

AUBADE. La saga publicitaire de cette marque, avec ses leçons de séduction alliant esthétique, complicité et humour, est extrêmement reconnaissable et obtient des scores d'attribution élevés : pour les consommateurs, aucune confusion n'est possible avec les publicités des autres marques de lingerie, même si certains concurrents essaient d'imiter le style Aubade. Plus encore, ces campagnes s'accompagnent d'un agrément très élevé chez les hommes comme chez les femmes : ces dernières apprécient le texte de l'annonce, dans lequel la femme semble se moquer d'elle-même et prend de la distance par rapport à l'exercice de séduction[30].

Au-delà des chiffres bruts, ces indicateurs fournissent des normes par média, ce qui permet aux agences d'évaluer leur annonce par rapport aux messages concurrents.

Ces indicateurs restent cependant très indirects car ils ne mesurent pas l'influence réelle de la campagne sur la notoriété ou l'image. D'où l'intérêt d'utiliser des *mesures comparées, avant et après la campagne, pour analyser son impact sur la notoriété, la connaissance, l'image ou la préférence* pour la marque en fonction des objectifs poursuivis.

c) La mesure des effets de la publicité sur les ventes

Quelles sont les ventes générées par une campagne qui augmenterait la notoriété de 20 % et la préférence pour la marque de 10 % ? C'est difficile à dire car les ventes dépendent de très nombreux facteurs tels que le produit, son prix, son niveau de distribution ou encore les actions des concurrents. En outre, la publicité a souvent des effets à long terme et il est parfois difficile d'isoler les événements induits par une campagne précise.

Pourtant, les entreprises cherchent de plus en plus à connaître l'impact précis de leur campagne en termes de ventes et de retour sur investissement. Plusieurs modèles ont été développés depuis quelques années[31]. Ils s'appuient sur deux démarches.

- L'*approche historique* invite l'analyste à découvrir une relation entre les ventes passées de l'entreprise et les budgets publicitaires correspondants, en tenant éventuellement compte d'un effet décalé dans le temps. On introduit au modèle de nombreuses variables qui ont une incidence sur les ventes, de manière à isoler l'influence de la publicité[32].
- La seconde approche repose sur l'*expérimentation.* L'idée consiste à soumettre certains consommateurs à la campagne publicitaire et à comparer leurs achats avec ceux d'un échantillon témoin qui n'a pas été exposé à la publicité. On peut procéder ainsi dans le cadre d'un marché test, soit simulé, soit fondé sur des panels, selon les mêmes méthodes que celles appliquées aux nouveaux produits et présentées dans le chapitre 15.

2. La promotion des ventes

La ***promotion*** est un ensemble de techniques destinées à stimuler les ventes, souvent à court terme, en augmentant le rythme ou le volume des achats des consommateurs ou des distributeurs[33].

La promotion des ventes représente aujourd'hui près de 18 % des dépenses de communication. Alors que la publicité donne une raison d'acheter, la promotion offre une incitation à l'achat. En 2014, 20 % du chiffre d'affaires des produits de grande consommation réalisé dans les grandes surfaces alimentaires émanaient de produits vendus en promotion[34]. L'outil se développe puisque ce chiffre atteignait seulement 14 % en 2002.

Plusieurs facteurs expliquent l'importance de la promotion dans les opérations de communication : la sensibilité croissante au prix et la pression sur le pouvoir d'achat, la forte demande des distributeurs pour des opérations qui les aident à animer leurs points de vente, et l'impact à court terme sur les ventes.

La promotion intègre une grande diversité d'opérations : les *promotions* destinées aux *consommateurs* (bons d'achat, réductions de prix, ventes à primes, lots, jeux et concours, échantillons), les *promotions réseaux* (remises sur quantités, bonifications produit, défraiements publicitaires) et les *promotions représentants* (concours, cadeaux, bonus et primes spéciales).

> **Samsung.** Pour la promotion de son nouvel appareil photo numérique Galaxy, Samsung a conçu une campagne de promotion mobile et digitale intitulée : « *Life's a Photo: Take It* ». Pendant deux mois, Samsung a demandé aux 32 personnes les plus influentes sur Instagram, issues de huit pays différents (États-Unis, France, Royaume-Uni, Pays-Bas, Australie, Allemagne, Espagne et Italie), de rendre leur ville la plus photogénique possible grâce à cet appareil. Elles devaient ensuite diffuser leurs photos sur Instagram et Tumblr, où les fans pouvaient voter pour leurs favorites. Chaque semaine, la marque communiquait sur une nouvelle fonction de l'appareil. La ville qui obtenait le plus de *likes* gagnait une soirée géante en l'honneur du photographe. La vidéo de la campagne a été vue 1,3 million de fois, la notoriété de l'appareil photo de Galaxy s'est améliorée de 58 % et l'intention d'achat a augmenté de 115 %[36].

Grâce à cette diversité, les promotions peuvent servir une multitude d'objectifs : inciter de nouveaux clients à essayer le produit (ou le magasin), récompenser les clients fidèles, augmenter la fréquence d'achat des clients occasionnels, attirer les clients non fidèles qui recherchent les bonnes affaires[35], etc. Si certains consommateurs sont amenés à essayer la marque et si une partie d'entre eux lui devient ensuite fidèle, la promotion peut avoir un

effet sur le long terme. Dans les catégories caractérisées par une forte similarité entre produits concurrents, les promotions accroissent les ventes à court terme, mais s'accompagnent rarement de gains de parts de marché à long terme. Leurs effets sont plus durables dans les catégories au sein desquelles les produits sont fortement différenciés.

Les promotions peuvent en outre conduire les clients à stocker les produits, en les incitant à procéder à un réachat plus tôt que prévu ou à acheter de plus grandes quantités. La hausse des ventes est cependant souvent suivie d'une baisse après la promotion, sauf si celle-ci conduit à augmenter la consommation : un stockage de quantité de jus de fruits ou de biscuits peut inciter le client à en consommer davantage, ce qui ne sera pas le cas pour des détergents ou des couches pour bébés.

Pour les consommateurs, les promotions s'accompagnent d'un avantage fonctionnel grâce au gain obtenu, mais aussi de bénéfices psychologiques liés à la découverte de nouvelles marques et au sentiment de faire une bonne affaire[37]. Ainsi, les personnes qui réagissent systématiquement aux offres de réduction par coupon s'affirment comme des consommateurs avertis qui achètent « malin ». Il faut cependant noter que, tout comme pour la publicité, certains consommateurs font preuve de scepticisme vis-à-vis des promotions, ce qui peut les conduire à sous-estimer l'économie associée à l'opération et réduire l'impact sur les intentions d'achat[38].

Les promotions ne sont par ailleurs pas sans risque. Elles peuvent donner aux consommateurs le sentiment que le prix habituel est sans fondement. On souligne souvent qu'un recours trop systématique aux promotions sur les prix ou les volumes risque de dénaturer l'image de la marque en lui donnant un caractère trop « bon marché ». En réalité, l'impact des promotions sur le capital-marque est ambigu[39] : elles accroissent la sensibilité au prix, mais développent aussi la notoriété de la marque, sa visibilité (têtes de gondole, prospectus, échantillons ou jeu concours, etc.) et parfois sa valeur (distribution d'échantillons, jeux concours).

La mise en place d'une opération promotionnelle comporte six étapes : définir les objectifs, choisir les techniques, élaborer le plan d'action, le prétester, le mettre en œuvre et en contrôler les résultats.

2.1. Définir les objectifs

Les *objectifs* assignés à une action promotionnelle découlent directement de la *stratégie de communication :*

- Une promotion destinée aux *consommateurs* peut s'efforcer de stimuler l'achat ou l'utilisation du produit, d'encourager l'achat de quantités plus importantes, de provoquer l'essai ou de favoriser un changement de marque.
- Une promotion *réseau* (destinée aux détaillants) incite la distribution à référencer le produit, à stocker davantage (car un distributeur est plus actif vis-à-vis d'un stock volumineux), à procéder à des achats hors saison, à promouvoir le produit sur le lieu de vente et à mettre en avant le produit en magasin, à gagner la fidélité du détaillant ou à pénétrer un nouveau canal de distribution.
- Une promotion destinée à la *force de vente* suscite l'enthousiasme pour un nouveau produit, facilite la prospection ou stimule un effort commercial en période difficile.

20.2 Cas d'entreprise

Groupon, la promotion à l'ère du digital

Lancé en 2008, Groupon est un site de e-commerce dont le concept repose sur l'achat groupé en ligne. Il permet aux entreprises de capitaliser sur Internet et sur l'e-mailing pour transformer leurs actions promotionnelles en outil publicitaire.

Chaque jour, l'entreprise envoie à ses abonnés un message humoristique accompagné d'une réduction (taux de rabais sur le prix initial) pour une entreprise cliente, sous réserve que les offres suscitent l'intérêt d'un certain nombre d'utilisateurs. Ces réductions envoyées par e-mail permettent à Groupon d'offrir trois bénéfices distincts à ses clients : une grande exposition à la marque, la possibilité de faire varier ses prix et la création de buzz. De nombreuses opérations sont menées pour le compte de commerces locaux tels que les spas, les centres de fitness et les restaurants, mais Groupon propose également des rabais pour des marques nationales.

L'entreprise a mis en place plusieurs innovations. L'offre Groupon Now, qui repose sur la mobilité et la géolocalisation par smartphone, encourage les entreprises à proposer des offres ponctuelles et localisées. L'application iPhone contient deux boutons, « Je m'ennuie » et « J'ai faim », pour déclencher les promotions en temps réel et accroître le taux de fréquentation des clients en périodes creuses. Un restaurant peut par exemple proposer des réductions le midi ou en milieu de semaine.

Après une consécration en 2010 par le magazine *Forbes* comme « l'entreprise à la plus forte croissance de tous les temps », puis une introduction en Bourse fortement médiatisée en 2011, l'action de Groupon a été chahutée. L'entreprise cherche encore le bon modèle économique. Elle vient par exemple d'étendre son offre aux secteurs du voyage, des loisirs et des spectacles.

En outre, certaines entreprises clientes se sont plaintes du fait que Groupon n'attire que les personnes en quête de bonnes affaires, ne permettant pas de les convertir en clients réguliers. Selon une étude, 32 % des entreprises interrogées ont perdu de l'argent et 40 % ont annoncé qu'elles n'utiliseraient plus ce mode de promotion. Groupon est néanmoins présent dans 48 pays, avec 44 millions d'internautes actifs et 650 000 partenaires.

Sources : Cassie Lancellotti-Young, « Groupon Case », Glassmeyer/McNamee Center for Digital Strategies, Dartmouth College, 2011 ; www.lesechos.fr, 29 mai 2014 ; *Forbes*, 8 octobre 2012 ; *Bloomberg BusinessWeek*, 27 mars 2011 ; *Entrepreneur*, mars 2011 ; pour des travaux universitaires sur le sujet, voir Xueming Luo, Michelle Andrews, Yiping Song et Jaakko Aspara, « Group-Buying Deal Popularity », *Journal of Marketing*, vol. 78, 2014, p. 20-33.

2.2. Choisir les techniques promotionnelles

Le responsable marketing qui élabore une promotion peut choisir entre une multitude de techniques présentées dans le zoom ci-dessous. Le choix doit prendre en considération la nature du marché, l'objectif poursuivi, les actions de la concurrence et le rapport coût/efficacité de chaque outil.

a) Les techniques utilisées auprès des consommateurs

Lorsque l'objectif est de stimuler les ventes à court terme et d'attirer les clients des concurrents, une réduction de prix ou un *lot* est souvent efficace. Les *lots virtuels* représentent près d'un quart des promotions réalisées en France, avec notamment un second produit à moitié prix, et un deuxième ou troisième produit gratuit[40]. Ce type de promotion s'accompagne de nombreux avantages opérationnels pour les fabricants et les distributeurs, parmi lesquels une grande souplesse de gestion et une grande adaptabilité. Pour les consommateurs, ces opérations sont jugées pertinentes pour les produits fortement consommés, souvent stockés et/ou à faible valeur unitaire, et elles ont un impact positif sur l'image-prix du magasin[41]. Elles sont en revanche jugées moins intéressantes que les réductions immédiates de prix en termes de gain de pouvoir d'achat.

zOOm Définition des principales techniques promotionnelles

LES OFFRES DE PRIX

- **Offre spéciale :** prix spécial consenti pendant une période déterminée et susceptible de se présenter sous diverses formes : prix barré, prix anniversaire, prix choc, crédit gratuit, etc.
- **Offre de remboursement différée (ODR) :** réduction de prix différée sur présentation d'une ou plusieurs preuves d'achat.
- **Bon de réduction :** coupon ou titre donnant droit à une réduction déterminée sur le prix normal d'un produit.
- **Bon de réduction à valoir :** coupon ou titre de réduction à valoir sur l'achat d'un prochain produit et obtenu à l'occasion d'un premier achat du produit.
- **Bon d'achat :** technique promotionnelle consistant à offrir au client d'un magasin un certain montant de remise sous forme de bons d'achat utilisables pour des achats ultérieurs dans le magasin.
- **Lot :** ensemble de plusieurs unités d'un même produit vendues en même temps, comme trois produits pour le prix de deux. Un lot réel présente les produits du lot emballés ensemble, tandis qu'un lot virtuel laisse le soin au client de combiner les unités (et de bénéficier de la promotion) s'il le souhaite.
- **Lot virtuel :** réduction de prix associée à l'achat de plusieurs produits présentés séparément, que ces produits soient identiques ou non.
- **Vente jumelée :** offre à prix spécial d'un lot de deux produits de nature différente, susceptibles d'être acquis séparément au prix normal.
- **Reprise de produit :** rachat par un fabricant ou un distributeur d'un vieux produit appartenant à la marque ou à la concurrence, et en échange d'une réduction à valoir sur l'achat d'un nouveau produit.
- **Satisfait ou remboursé :** proposition du fabricant de rembourser partiellement ou intégralement le prix du produit en cas d'insatisfaction du client.

LES VENTES À PRIMES

- **Prime directe :** offre d'un article supplémentaire remis gratuitement en même temps que la marchandise achetée.
- **Prime différée :** offre d'un article supplémentaire (prime) dont la remise est différée par rapport à l'achat d'un produit. Le cumul des preuves d'achat collectionnées permet notamment d'obtenir des primes présentées dans le cadre d'une boutique cadeaux ou d'un club.
- **Prime échantillon :** technique consistant à remettre en prime directe un échantillon d'un autre produit ou une taille réduite du même produit.
- **Prime produit en plus :** offre d'une plus grande quantité de produit pour le même prix. Cette offre est souvent appelée « produit girafe ».
- **Contenant réutilisable :** technique consistant à transformer le conditionnement pour en faire un contenant réutilisable par l'acheteur, ou à proposer le produit dans un contenant autre que l'emballage usuel.
- **Prime parrainage :** cadeau offert à un client faisant connaître et éventuellement acheter un produit à des filleuls.
- **Prime emballage :** transformation de tout ou partie de l'emballage d'un produit (principalement le verso), pour inciter les acheteurs à le découper pour conserver certains des éléments.

LES JEUX ET CONCOURS

- **Loterie, *game, sweepstake* :** formes diverses de jeux du type « tirage au sort », avec promesse d'un gain acquis grâce à l'intervention du hasard et sans obligation d'achat.
- **Concours :** promesse d'un gain substantiel acquis à la faveur d'une compétition faisant appel aux qualités d'observation, de sagacité ou de créativité des participants.
- ***Winner per store* (« un gagnant par magasin ») :** réalisation d'un tirage au sort à l'occasion d'une mise en avant dans un point de vente donné, permettant à celui-ci de faire gagner un de ses clients, sans qu'il n'y ait d'obligation d'achat.
- **Animation :** mise en avant d'un produit en tête de gondole ou présence d'hôtesses faisant des démonstrations de produit ou proposant des dégustations. L'animation peut parfois se situer en dehors du point de vente (plage, parking, station de sports d'hiver, etc.).

LES TECHNIQUES D'ESSAI

- **Essai gratuit :** offre d'un essai gratuit d'un nouveau produit, sans aucune obligation d'achat.
- **Dégustation gratuite :** présentation d'un produit alimentaire par une hôtesse qui procède à des dégustations gratuites.
- **Démonstration :** présentation commentée des qualités d'un produit avec, le cas échéant, essai pratique par un technicien qualifié.
- **Échantillon gratuit :** taille réduite d'un produit diffusé gratuitement pour le faire connaître auprès d'une cible déterminée.

LES *CHARITY PROMOTIONS*

- ***Charity promotion* :** campagne promotionnelle consistant à reverser une somme déterminée à une grande cause ou à une œuvre humanitaire en proportion des achats effectués par les clients de la marque.

D'autres techniques sont très utilisées. Les *bons de réduction* peuvent être imprimés sur l'emballage, diffusés par smartphone ou téléchargés par le consommateur sur son ordinateur. Ils évitent les coûts d'impression, sont faciles à modifier et ont de forts taux d'utilisation. Certains détaillants envoient des coupons de manière personnalisée en fonction de l'historique individuel des clients[42].

Les *primes* produit (volume supplémentaire) peuvent s'appliquer immédiatement ou de manière différée sur preuve d'achat. De manière générale, les promotions différées (primes produit ou bons de réduction) touchent surtout les clients sensibles au prix ou à la promotion qui font la démarche de renvoyer leur preuve d'achat, alors que les promotions à effet immédiat bénéficient à l'ensemble des consommateurs, même ceux qui auraient acheté le produit sans qu'il soit en promotion.

Lorsqu'il s'agit de stimuler l'essai d'un produit, l'*échantillon gratuit* mis dans les boîtes aux lettres, envoyé par la Poste, attaché à un autre produit ou distribué en magasin, se révèle efficace même s'il est coûteux.

Les distributeurs privilégient souvent des promotions qui attirent la clientèle vers les points de vente (marketing d'entrée) et qui la fidélisent[43]. Cela passe par les *prospectus* et les *produits d'appel*, les premiers étant souvent utilisés pour mettre en évidence d'autres promotions, notamment axées sur le prix[44]. Les *cartes de fidélité* qui donnent droit à des réductions, des points, voire à des services particuliers, connaissent un fort engouement. Les *mises en avant* (têtes de gondole, *displays*, présentoirs, publicités sur lieu de vente), quant à elles, servent un objectif de marketing de transformation en accroissant le panier moyen des clients.

> **IKEA.** Lors des fêtes de Noël, Ikea offre une carte cadeau de 19 € pour l'achat d'un sapin vendu au prix de 29,90 €, sous réserve que le conifère soit ramené en magasin début janvier. L'opération ramène le prix d'achat à 10,90 €. L'enseigne s'est également engagée à reverser 1 € à l'office national des Forêts, « pour mener des projets de protection, de réhabilitation ou d'éducation en forêt publique ». Cette opération de promotion s'appuie sur trois dimensions : l'attractivité du prix ; la dimension écologique et responsable de l'enseigne qui valorise le recyclage ; et l'accroissement de la fréquence des visites en magasin après les fêtes, période traditionnellement plus creuse. Le taux de retour des sapins est allé jusqu'à 91,5 %[45].

De nombreuses entreprises combinent plusieurs types de promotions dans une même opération, en proposant par exemple un lot de produits incluant un produit girafe (c'est-à-dire offrant un volume supplémentaire gratuitement) ou en associant un coupon de réduction à une vente à primes. Pourtant, une recherche a montré que la présence de plusieurs mécanismes promotionnels n'apporte pas de valeur au consommateur, et dégrade même la valeur perçue et l'attitude vis-à-vis de la promotion[46]. En effet, le consommateur juge alors la promotion complexe et s'interroge sur sa sincérité, doutant de la réalité de l'avantage affiché. Il convient donc d'être prudent dans l'association de plusieurs mécanismes dans une même opération.

b) Les promotions réseau

Les promotions réseau font probablement l'objet de dépenses plus importantes que les promotions consommateur. Les fabricants n'ont pas toujours le choix de consacrer ou non de telles sommes en promotion réseau. Le rapport de force leur est défavorable et ils doivent souvent accepter les conditions exigées par les distributeurs.

Les techniques utilisées rassemblent :

- les *réductions de prix* qui, consenties sur une courte période, poussent les distributeurs à accroître leurs achats ;
- les *allocations* ou *stimulations* qui récompensent une prestation spécifique (mise en avant d'un produit, animation promotionnelle, tête de gondole) ;
- les *bonus produit*, souvent liés à des conditions d'achat en volume ;
- les *cadeaux publicitaires*, qui seront remis par les détaillants à leurs clients.

c) Les promotions destinées aux vendeurs

Les fabricants mettent souvent en place des actions promotionnelles auprès de leurs représentants ou de leurs agents afin de stimuler un effort de vente particulier. Les *primes de fin d'année, concours et voyages* sont les trois techniques les plus couramment utilisées.

d) Les techniques promotionnelles en milieu industriel

Les activités *business-to-business* mobilisent elles aussi toute une variété de techniques promotionnelles pour stimuler les ventes et améliorer les relations avec les clients. Les plus utilisées sont les *primes directes* (par exemple, offre d'une imprimante lors de la vente d'un gros photocopieur ou marquage gratuit des produits au nom du client), parfois remises indépendamment de la transaction (cadeaux) ; les *primes différées* récompensant la fidélité ; l'*essai* (prêt d'une machine) et les *échantillons* ; ainsi que les *réductions de prix*, bien qu'elles soient souvent difficiles à isoler par rapport aux conditions de vente accordées[47]. Les *salons*, enfin, occupent une place à part (voir zoom).

zOOm Les foires et salons, un outil de communication hybride

Bâtimat, Salon international de l'agroalimentaire (SIAL), Salon international de la distribution automatique, Salon maison et objets, etc. Chaque profession et chaque secteur ont leur salon. Avec 15,2 millions de visiteurs annuels dans plus de 576 foires et salons organisés en France, l'audience est majeure. Les foires et salons représentent 5,1 % des dépenses de communication des entreprises, mais on observe d'énormes disparités selon les secteurs.

Deux grandes catégories existent : les foires sont généralistes et s'adressent au grand public comme la Foire de Paris (avec 3 000 exposants et 600 000 visiteurs) ; les salons sont spécialisés et, selon les cas, s'adressent au grand public ou sont réservés aux professionnels. Le salon le plus célèbre reste le Mondial de l'automobile (plus d'un million de visiteurs), mais on peut aussi citer le Salon de l'agriculture, le SIAL ou encore le Salon du livre. La tendance est plutôt en faveur des salons hyperspécialisés, brefs et étroitement ciblés. La société Reed en organise plus de 500 par an dans le monde sur des thèmes précisément définis : Salon de l'alarme, Salon de la restauration rapide, PC Forum, etc. Le nombre de visiteurs est parfois modeste, avec quelques dizaines de milliers de personnes, mais celles-ci sont alors triées sur le volet.

Véritable incarnation spatiale du marché, puisque la plupart des offreurs et des acheteurs sont présents, les salons constituent à la fois un outil de vente, de distribution, de communication et de veille concurrentielle. Ils remplissent de nombreuses fonctions : prospecter des clients et parfois prendre des commandes, mettre en valeur les innovations, construire son image et sa notoriété, et observer les produits des concurrents. Le tout dans un contexte favorable puisque les acheteurs recherchent volontairement l'information.

Les exposants qui participent à un salon ont les objectifs suivants, par ordre d'importance : prendre des contacts avec des nouveaux clients, affirmer leur image, entretenir leur relation avec leurs clients actuels, améliorer leur notoriété, montrer le dynamisme de leur entreprise, faire connaître les nouveautés, prendre des commandes, occuper le terrain face à la concurrence, rencontrer les différents intervenants du marché (partenaires, distributeurs, presse, etc.), se

tenir au courant des évolutions du secteur, voir ce que fait la concurrence, dynamiser et mobiliser les vendeurs et les équipes. L'objectif de vente est plus important dans les foires et salons grand public, tandis que la présentation des nouveautés est plus valorisée en b-to-b.

L'efficacité des salons est difficile à évaluer du fait de cette diversité d'objectifs. Une mesure des ventes réalisées ne reflète qu'imparfaitement leur impact. Les outils de mesure les plus utilisés aujourd'hui sont le nombre de fiches contacts (73 %), le chiffre d'affaires et les commandes enregistrées (67 %), et les retombées médiatiques avec revue de presse (43 %). De manière surprenante, assez peu d'exposants mesurent le nombre de visiteurs qui se rendent au stand (36 %), le ratio nombre de contacts/nombre de visiteurs du salon (27 %), et le coût du contact (24 %). La rentabilité de l'opération est, elle aussi, rarement mesurée, d'autant que les coûts de participation sont rarement évalués dans leur intégralité. Pourtant, les responsables marketing doivent de plus en plus justifier leur participation aux salons. Cette évolution plaide, sur ce sujet comme sur tant d'autres, en faveur de l'adoption d'indicateurs mixtes intégrant les différents objectifs poursuivis pour évoluer progressivement vers le calcul d'un retour sur investissement.

Sources : www.unimev.fr ; www.reedexpo.fr ; François Payaux, John Shaw et Élisabeth Tissier-Desbordes, « Les foires et salons : pour quoi faire ? », *Décisions Marketing*, n° 41, janvier-mars 2006, p. 23-32.

2.3. Élaborer et évaluer l'opération promotionnelle

Une fois la technique choisie, il faut élaborer concrètement l'opération en définissant le moment de sa réalisation, la durée, l'amplitude de la stimulation et les conditions de participation. Ces décisions sont prises en faisant des arbitrages entre l'attractivité de l'opération, qui permettra d'attirer un nombre de clients important, et le coût pour l'entreprise. Celui-ci comprend les *charges administratives* (édition, routage, mise en place) et le *coût de l'élément stimulant* (prime, valeur de la réduction), multiplié par le nombre d'unités que l'on envisage de vendre en promotion.

L'évaluation de la promotion peut reposer sur plusieurs méthodes.

- Les *données de panel* permettent d'analyser précisément l'impact de la promotion sur les ventes. L'étude du profil des consommateurs concernés permet de faire le lien avec leurs achats antérieurs et ultérieurs, de manière à identifier la conquête de nouveaux clients et l'impact à moyen terme de la promotion en matière de fidélisation.
- Les *enquêtes* auprès d'un échantillon de consommateurs permettent d'évaluer s'ils ont mémorisé la promotion, ce qu'ils en ont pensé, s'ils en ont profité, et comment la promotion a affecté leur attitude face à la marque et leurs intentions d'achat.
- Des *expérimentations* permettent de faire varier l'amplitude, la durée et les supports de promotion. À partir de groupes ou régions appariés, on peut mesurer l'impact de ces différents éléments.

Pour faire le bilan d'une promotion, il faut tenir compte de l'ensemble des coûts induits et établir son degré de rentabilité. Ainsi, au-delà du nombre de clients concernés, il faut identifier si la promotion a touché des clients non visés ou des clients habituels de la marque qui l'auraient achetée plus cher en l'absence de promotion. Il arrive souvent qu'une promotion réussie en termes de ventes soit en réalité déficitaire.

3. Le parrainage et la communication événementielle

Le parrainage fait l'objet d'investissements croissants depuis des années. En France, ceux-ci représentent 2,8 % des investissements de communication.

Le ***parrainage*** consiste, pour une organisation, à soutenir directement une entité (un événement, une association, une fondation ou une personne) indépendante d'elle, et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication[48].

Si la majorité des budgets de parrainage portent sur les actions sociales (38 %), ils concernent également la santé (16 %), le patrimoine (13 %), la recherche scientifique et l'enseignement supérieur (12 %), l'éducation (5 %), le sport (5 %) et l'environnement (3 %) [voir cas 20.3]. Une partie de ces activités relèvent d'opérations ponctuelles, mais certaines s'inscrivent dans la durée, comme le partenariat de BNP Paribas avec le tournoi de Roland-Garros depuis plus de 20 ans.

20.3 **Cas d'entreprise**

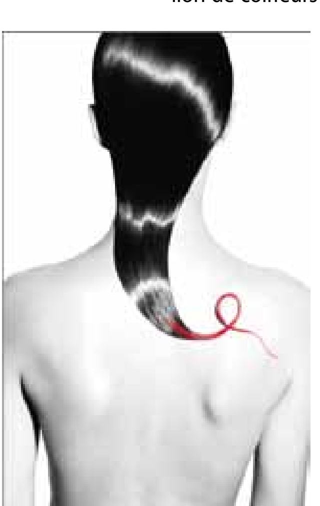
L'Oréal et l'Unesco, partenaires du programme « Coiffeurs contre le SIDA »

La relation unique qui lie un coiffeur à ses clients est au cœur de l'initiative « Coiffeurs contre le SIDA ». En même temps qu'il offre un service professionnel, un coiffeur est souvent un confident pour ses clients. Sa capacité à communiquer constitue un moyen efficace pour relayer des informations importantes.

En 2005, la Fondation L'Oréal a créé en partenariat avec l'Unesco, le programme « Coiffeurs contre le SIDA », qui vise à promouvoir la prévention de cette maladie à travers le monde en offrant des séquences pédagogiques dans la formation des professionnels de la coiffure.

La division Produits professionnels de L'Oréal a été mobilisée pour le déploiement de ce programme sur le terrain. Elle assure chaque année la formation et le perfectionnement de plusieurs milliers de professionnels de la coiffure et aborde à cette occasion les questions liées au VIH/SIDA. En Afrique, par exemple, le programme a créé des supports de formation spécifiquement adaptés à la culture locale. Les coiffeurs se font ainsi le relais de cette campagne de prévention dans ce lieu de dialogue qu'est le salon de coiffure en Afrique.

Au total, ce programme mondial a déjà formé 1,5 million de coiffeurs dans 37 pays des cinq continents. La campagne de prévention est conçue autour des « rumeurs de salons », ces idées reçues que l'on entend sur le virus et la maladie. Construite autour d'un quiz diffusé sur le site Internet du programme et les médias sociaux, elle a réussi à capter une jeune audience de coiffeurs et de consommateurs pour les informer de façon différente sur ce fléau mondial. Depuis 2012 en France, des duos artistes-coiffeurs se mobilisent pour la cause. Pour l'édition 2014, c'est le DJ Bob Sinclar et son coiffeur Jérôme Guézou qui ont prêté leur image.



Source illustration : © L'Oréal / photographe John Nollet.

Sources : www.loreal.com, www.coiffeurscontrelesida.com, www.unesco.org.

Nike et l'équipe de France de football. Depuis 2011 et jusqu'en 2018, les joueurs de l'équipe de France de football portent un maillot Nike. La marque américaine a arraché ce contrat pour un montant de 340 millions d'euros, ce qui en fait le maillot de foot le plus cher au monde, près du double de la tunique jaune de l'équipe du Brésil ! Si le leader mondial de l'équipement sportif a accepté une telle facture, c'est parce qu'il s'est fixé pour priorité de supplanter Adidas sur les deux marchés qui lui échappaient encore, le football et l'Europe, et parce que la visibilité des maillots d'une équipe nationale est très élevée[49].

Parce que l'entité parrainée peut être un événement, le terme de parrainage intègre la notion de *communication événementielle*, qui consiste à concevoir, mettre en scène ou s'associer à un événement. L'événementiel a lui aussi tendance à se développer. Il s'appuie sur de grandes manifestations (soirées, événements culturels et sportifs) organisées par l'entreprise ou parrainées par elle, mais également sur des activités moins formelles et plus locales de *street marketing* qui créent des interactions entre la marque et les consommateurs (voir zoom). Les événements génèrent une forte attention, mais leur impact à moyen terme sur la notoriété de la marque, son image et sa préférence varie selon le produit et l'événement.

zoom

Du *street marketing* à l'*ambush*, les techniques de marketing non conventionnelles

Parallèlement aux techniques de marketing traditionnelles, il existe un grand nombre d'approches non conventionnelles. Elles vont des pratiques les plus anciennes, comme le bouche à oreille ou l'homme-sandwich, jusqu'aux plus actuelles, *flashmob* ou *happening*. Bernard Cova, Alex Giordano et Mirko Pallera distinguent quatre techniques de marketing non conventionnelles qui s'intègrent dans le concept plus général de « guérilla marketing » :

- le bouche à oreille viral ou électronique, traité dans le prochain chapitre ;
- l'*ambush marketing*, ou marketing en embuscade, qui consiste à obtenir une forte visibilité lors d'un événement sans en être sponsor officiel ; on parle alors également de pseudo-parrainage ; ce type de pratique se développe en raison des coûts croissants et de l'accessibilité réduite du statut de sponsor officiel sur certains événements, et profite du fait que le public a rarement conscience du statut réel des pseudo-parrains ;
- le *stealth marketing*, ou marketing furtif, qui cherche à masquer le caractère marchand d'une action de communication ;
- le *street marketing* qui utilise la rue comme support d'expériences vécues par les consommateurs en interaction avec les marques et les professionnels mobilisés à cet effet.

Ces quatre grands types de communication ne sont pas exclusifs. Une action peut par exemple créer l'événement dans la rue (*street*) en cachant son aspect commercial (*stealth*) et en utilisant de manière abusive un lieu public (*ambush*) avec pour but final de générer du buzz sur Internet (viral).

Bernard Cova et Marcel Saucet distinguent six grandes opérations de *street marketing* : la distribution de flyers ou de produits (échantillonnage), les animations (dégustation de glaces), les animations humaines (appartements en plein air d'Ikea à Stockholm), les tournées mobiles (bus itinérants de Garnier Fructis), les actions travesties qui consistent à déguiser le mobilier urbain (habillage de la statue de la Liberté de Paris par un t-shirt Nike), et les actions événementielles comme les *happenings* ou les *flashmobs*.

Le *street marketing* fait l'objet d'un intérêt croissant auprès des annonceurs car il permet de communiquer à une cible précise et mobile, de générer du bouche à oreille et de créer du lien entre la marque et les consommateurs. Les autorisations pour organiser ces actions sont néanmoins difficiles à obtenir dans les délais impartis, impliquant des stratégies de contournement des règles publiques. La décision d'opérer une action de *street marketing* s'appuie alors sur la mise en perspective des risques juridiques et des opportunités économiques pour l'entreprise, tout en tenant compte de son propre système éthique.

Sources : Bernard Cova, Alex Giordano et Mirko Pallera, *Marketing non convenzionale*, Il Sole 24 Ore, 2008; Bernard Cova et Marcel Saucet, « Le *street marketing*, forcément transgressif ? », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p. 27-43. Sur le pseudo-parrainage, voir Marc Mazodier et Pascale Quester, « Les effets de la révélation du pseudo-parrainage sur les attitudes envers la marque du pseudo-parrain », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 2, 2010, p. 51-68.

3.1. À quoi servent le parrainage et l'événementiel ?

Les objectifs possibles du parrainage et de la communication événementielle sont multiples :

- *Créer des expériences et stimuler des émotions.* Celles-ci sont transférées de l'événement parrainé à la marque. Le parrainage génère une forte proximité affective entre la marque et le public. On peut ensuite utiliser la publicité ou Internet pour rappeler l'événement et les émotions ressenties.
- *Créer ou renforcer la perception des attributs ou des bénéfices offerts par la marque.* Le projet parrainé génère des associations mentales qui sont répercutées sur la marque. Ainsi, la voile est aujourd'hui un sport prisé par les entreprises car elle évoque l'innovation technologique, le respect de l'environnement et le travail en équipe (voir cas 20.4).
- *Associer la marque à un marché cible ou à un style de vie particulier.* On choisit le projet parrainé ou l'événement selon son attrait pour la cible visée. On peut parrainer des événements locaux pour avoir un impact sur une population de quartier.
- *Exprimer l'engagement de l'entreprise dans des causes d'intérêt général.* L'organisation de soirées ou d'événements dont les revenus sont versés à une association relève d'un marketing socialement responsable, détaillé au chapitre 23.
- *Renforcer l'image d'une entreprise.* Le parrainage est souvent institutionnel ; il porte alors sur l'entreprise tout entière. Il donne le sentiment qu'elle est prestigieuse, mais aussi citoyenne et responsable[50].
- *Augmenter la notoriété de l'entreprise ou du produit.* Le parrainage permet souvent une longue exposition au nom du produit, par exemple lorsque des visuels publicitaires sont présents sur un stade visible à la télévision, ou lorsque l'événement porte le nom de l'entreprise (comme le Prix de Diane Longines).
- *Divertir les clients importants et récompenser les employés.* Le parrainage d'événements permet d'y inviter des clients ou des collaborateurs. Ils sont ravis d'assister à une rencontre sportive, un événement culturel, etc. C'est souvent l'occasion d'un contact privilégié et amical avec des comptes clés, dans une perspective de marketing relationnel.
- *Offrir des opportunités d'opérations promotionnelles ou de merchandising.* On associe souvent des promotions à des opérations de parrainage.
- *Générer une forte couverture médiatique* en donnant l'occasion aux journalistes d'évoquer l'entreprise ou la marque[51].

Par rapport aux autres outils de communication, le parrainage met en avant l'image et la citoyenneté de l'entreprise dans un cadre non commercial. Il se distingue par le caractère *implicite* de la communication : en dehors des entretiens avec les responsables de l'entreprise, cette dernière n'explique pas pourquoi elle organise un événement ou un projet donné. Cela peut inciter les consommateurs à s'interroger et donc à mieux mémoriser l'opération, mais à l'inverse, ce caractère implicite conduit parfois à une incompréhension.

Parmi les limites du parrainage, on peut citer le risque de faible visibilité : il se peut que la marque ou l'entreprise passe inaperçue, ou que l'intensité émotionnelle de l'événement ne cannibalise sa présence. En outre, il est difficile de prévoir le succès d'une opération et de contrôler son bon déroulement.

20.4 Cas d'entreprise

Quand les entreprises se bousculent pour parrainer le Vendée Globe

Le Vendée Globe est suivi par 46 % des Français et attire plus de 2 millions de visiteurs. Retransmise sur 65 chaînes de télévision dans 190 pays, la course fait l'objet de 27 000 sujets d'articles, 285 millions de pages vues sur Internet et 30 millions de vidéos visionnées. Pas étonnant, donc, que 20 sponsors aient été prêts à investir deux à trois millions d'euros pour construire un bateau lors de la précédente édition, puis ensuite un à cinq millions par an pour son fonctionnement : Bel, Hugo Boss, Savéol, Banque Populaire, Macif ou Safran étaient au rendez-vous. Tous donnent leur nom au bateau parrainé puisque la voile, avec le cyclisme, est l'un des rares sports qui permet à l'annonceur de donner son nom à son équipe. Macif, sponsor de François Gabart, vainqueur de la dernière édition, a été citée 22 000 fois dans les médias, soit 250 retombées journalières.

Si cette opération rencontre tant de succès, c'est aussi parce que les valeurs de la voile sont essentielles pour les entreprises : « C'est un sport qui porte naturellement de l'élégance et du rêve. On y retrouve les notions de management en équipe, de performance, de risque et d'environnement », explique le président de l'agence JWT. Pour Sodebo, partenaire officiel depuis 1998, la voile sportive représente un univers cohérent avec ses valeurs que sont l'esprit d'équipe, l'engagement, l'audace, le partage et l'innovation.

Source illustration : BEL.

Le parrainage réalisé est d'abord utilisé pour des opérations de relations publiques et de relations clients, d'autant que la grande majorité des sponsors sont des PME (Akena vérandas, Synerciel, Maître Coq). Certaines entreprises l'utilisent également pour mobiliser leur personnel. Ainsi, le groupe Bel a proposé à tous ses salariés d'apposer leur empreinte de pouce sur le mât du monocoque du skipper Kito de Pavant. Le skipper s'est rendu dans 12 filiales et 14 usines du groupe, et a navigué avec 700 collaborateurs. Une régate interne a également été organisée : une manière de construire l'esprit d'entreprise, tout en augmentant l'attractivité du groupe auprès des jeunes diplômés.

Sources : www.lesechos.fr, 27 janvier 2013 ; *Les Echos*, 7 novembre 2008 ; www.groupe-bel.com ; www.sodebo.fr ; www.vendee-globe.org.

3.2. Élaborer une opération de communication événementielle ou de parrainage

Comme les autres outils de communication évoqués ci-dessus, le développement d'une opération de ce type exige plusieurs étapes : 1) le choix de l'entité ou de l'événement parrainé en fonction de la cible, des objectifs de communication, de l'identité de la marque et des valeurs qu'elle souhaite véhiculer ; en ce sens, le parrainage doit être lié à la stratégie de marque et à l'ensemble du marketing-mix afin de favoriser une forte congruence ; 2) la conception du programme et la manière dont l'entreprise mettra en évidence son rôle par rapport au projet ou à l'événement ; 3) la mise en œuvre.

Une fois l'opération réalisée, il faut en mesurer les effets. On commence en général par évaluer le nombre de gens exposés à l'événement (*audience directe*) ou à sa couverture dans les médias (*audience indirecte* à travers, par exemple, le nombre d'articles de presse évoquant l'événement et citant la marque), avant de mesurer la *proportion de l'audience directe et indirecte qui a mémorisé le nom du parrain*. Cette méthode présente cependant plusieurs défauts[52]. Elle présuppose qu'aucune influence ne peut avoir lieu sans mémorisation consciente du lien entre l'événement et le parrain (alors que les transferts d'image ou les hausses de notoriété peuvent avoir lieu sans que l'on ne se souvienne de l'événement les ayant provoqués). De plus, elle surestime systématiquement les taux de rappel ou de reconnaissance des marques très connues ou associées au type d'événement couvert telles que Lacoste, systématiquement cité comme parrain pour des événements de tennis même lorsqu'il ne l'est pas.

D'autres méthodes s'intéressent à la *nature de l'exposition obtenue* par le biais d'indicateurs, comme le nombre de secondes pendant lesquelles la marque a été visible à l'écran. Si cette approche présente l'avantage de la quantification, elle assimile le parrainage à la publicité, sans tenir compte du contenu spécifique de ce type de communication et des associations mentales qu'il génère.

C'est pourquoi une troisième approche consiste à interroger les consommateurs avant et après l'événement afin de mesurer si la mémorisation de la marque, sa présence dans l'ensemble de considération, ou son image ont évolué suite à l'opération de parrainage.

4. Les relations publiques

Avec 6,2 % des dépenses de communication des entreprises, les relations publiques constituent un autre outil de communication majeur.

Les ***relations publiques*** sont un ensemble de programmes mis en place par une entreprise ou un organisme, afin d'établir ou d'améliorer son image ou celle de ses produits auprès des différents publics qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, conditionnent son développement.

RENAULT. Pour promouvoir son nouveau modèle Scénic équipé d'un système acoustique conçu par Bose, Renault a transformé une opération de lancement de produit en opération de relations publiques pour la marque. Le constructeur a créé le Renault Bose Live Orchestra et invité Melody Gardot, grande voix du jazz, à chanter devant 400 VIP à l'occasion d'un *showcase* inédit au palais de Chaillot, à Paris, transformé pour l'occasion en club de jazz. L'artiste a interprété quatre titres composés spécialement pour l'occasion. Les invités ont également pu expérimenter six studios sonores hermétiques qui permettent de ressentir la musique autrement. Une campagne digitale au niveau européen permettait de gagner des places pour le concert. La totalité des invités a été convaincue par la qualité du son de Scénic Bose Edition et les retombées média ont été estimées à 492 000 euros[53].

On englobe en fait quatre activités sous le vocable « RP » :

1. Les *relations presse* visent à renseigner les journalistes en espérant que l'information sera ensuite relayée dans les médias sous un angle positif.
2. La *publicité rédactionnelle* consiste à rédiger des textes publiés dans les médias ; elle est souvent désignée dans les magazines par le terme de « publi-rédactionnel ».

3. La *communication institutionnelle* rassemble toutes les actions internes et externes centrées sur l'institution (entreprise, association, etc.).
4. Le *lobbying* défend les intérêts de l'institution auprès des pouvoirs publics et des élus.

4.1. Les spécificités des relations publiques

Les relations publiques peuvent communiquer sur l'entreprise dans son ensemble ou sur ses marques. Par rapport aux autres outils de communication, elles présentent la particularité de s'adresser à des interlocuteurs très diversifiés : la communauté financière et les actionnaires, les employés, l'administration et les institutions publiques, les associations de consommateurs, etc.

Les relations publiques peuvent se voir attribuer différents types de mission :

- *Aider au lancement des nouveaux produits.* Les journalistes aiment parler des nouveautés en lancement car elles font partie de l'actualité d'un secteur. Dans l'édition et le cinéma, les articles de presse sur les nouveaux ouvrages ou les nouveaux films influencent leur succès commercial (voir zoom).

zoom — Les critiques de presse influencent-elles le succès commercial des films ?

Plusieurs travaux de recherche ont se sont intéressés à cette question. Et, globalement, la réponse est oui : plus l'évaluation d'un film par les critiques est positive, plus les spectateurs sont nombreux. Le succès est également corrélé au nombre d'articles publiés sur le film. Certains travaux intégrant les deux variables (polarité des critiques et nombre d'articles) concluent même que seule la quantité joue un rôle.

Cependant, certains chercheurs s'interrogent sur l'impact réel de la critique : influence-t-elle le public ou ne fait-elle que prévoir judicieusement le succès des films ? Si une même cause (par exemple l'attrait du film) influence à la fois les critiques et le public, ce ne sont pas forcément les critiques qui exercent une influence. Quelques travaux soutiennent même que la presse reflète les efforts marketing réalisés autour du film, tant ceux-ci, à travers les relations presse, influencent la perception des journalistes. Là encore, c'est une cause commune qui déterminerait à la fois la presse et le succès commercial.

Cet argument, toutefois, ne concerne que les films à gros budget, faisant l'objet d'une intense publicité et de nombreuses opérations marketing, ceux-là mêmes que les professionnels du cinéma appellent « *critic proof* » pour souligner que la critique a peu d'influence sur leur devenir commercial. Les recherches montrent d'ailleurs que la corrélation entre les critiques et le succès commercial est moindre en présence de stars reconnues, comme si celles-ci donnaient envie d'aller voir le film quelle que soit l'évaluation de la critique. À l'inverse, pour les films à petit budget, sans stars ni effets spéciaux, les critiques sont davantage corrélées aux entrées et peuvent se révéler déterminantes pour favoriser le succès commercial, un rôle que les critiques de cinéma acceptent bien volontiers !

Source : Stéphane Debenedetti, « L'impact de la critique de presse sur la consommation culturelle : un essai de synthèse dans le champ cinématographique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 43-60.

- *Accroître l'intérêt pour une catégorie de produit.* Certains produits indispensables, comme le lait ou les pommes de terre, n'intéressent guère s'ils ne sont l'objet, de temps à autre, d'efforts de publicité rédactionnelle vantant leur mérite nutritif ou donnant des idées de recettes.
- *Influencer des cibles spécifiques.* Les relations presse apparaissent comme un moyen privilégié de toucher les investisseurs potentiels qui liront dans la presse économique des informations sur la santé financière de l'entreprise.

- *Défendre des produits qui ont rencontré des problèmes.* En cas de crise, des efforts doivent être déployés pour rassurer le public.
- *Construire une image institutionnelle qui rejaillira positivement sur les produits.* Les discours de Xavier Niel contribuent à construire l'image de Free, de même que les actions spectaculaires de Richard Branson jouent un rôle clé pour l'image de Virgin.

Les relations publiques peuvent constituer un outil essentiel pour construire la notoriété et l'image d'un produit ou d'une entreprise. Elles se révèlent également peu coûteuses en comparaison d'autres moyens de communication : on n'achète pas l'espace publicitaire, mais on entretient des contacts étroits avec les journalistes ou les acteurs clés d'un secteur. Certains spécialistes indiquent que les consommateurs sont cinq fois plus influencés par un article de presse que par une annonce publicitaire. Les facteurs clés de succès sont souvent l'implication personnelle du dirigeant dans la communication et la capacité à raconter une histoire qui intéressera la presse.

4.2. Élaborer une opération de relations publiques

Les professionnels des RP disposent de plusieurs moyens d'action :

- Les *nouvelles* transmises aux journalistes par des communiqués ou des conférences de presse sont parfois imposées par l'actualité (fusion-acquisition, signature d'un gros contrat), parfois liées à un événement créé pour attirer l'attention des médias (anniversaire, tour du monde par des avions Airbus, etc.).
- Les *discours* des dirigeants influencent également l'image de leur entreprise et attirent l'attention sur les produits.
- Les *publications* incluent les rapports annuels, plaquettes, brochures, lettres d'information et films institutionnels. Les journaux d'entreprise, tant à usage interne qu'externe, se sont multipliés au cours des dernières années.
- Il faut également mentionner les *relations individuelles* suivies et étroites avec des leaders d'opinion et des décideurs, à l'instar du lobbying.
- Enfin, les *médias d'identité* que le public reconnaît immédiatement (siège social, cartes de visite, uniformes du personnel, etc.) jouent un rôle important.

L'élaboration d'une opération exige de définir ses objectifs, de choisir les supports et de mettre en œuvre l'opération avant d'en évaluer les effets.

a) Définir les objectifs

Une opération de relations publiques peut construire la notoriété d'une marque ou d'une entreprise, asseoir sa crédibilité, ou stimuler la distribution en attirant l'attention des médias. Elle peut être associée à une campagne publicitaire ou promotionnelle et en renforcer les effets. Les buts d'une action rédactionnelle ou d'une opération de relations publiques devraient toujours être traduits sous forme d'objectifs chiffrés, de façon à permettre une évaluation des résultats obtenus.

b) Choisir les messages et les supports

Supposons qu'une école de management peu connue cherche à améliorer sa notoriété auprès du public. On examine ses caractéristiques afin de voir lesquelles pourraient

donner lieu à du rédactionnel : Les professeurs travaillent-ils sur des projets intéressants ? A-t-on récemment développé de nouveaux cours ? Diversifié le corps enseignant ? Des activités inhabituelles sont-elles planifiées ? Existe-t-il quelque chose d'original dans les bâtiments, l'histoire ou les objectifs de l'école ? Une recherche de cette nature révèle des dizaines de sujets d'articles. Il faudra choisir ceux qui offrent le meilleur potentiel et expriment le mieux le positionnement retenu.

Si le nombre de sujets reste insuffisant, le responsable des relations publiques doit *susciter* des événements : les congrès, les conférences données par de prestigieuses personnalités, les manifestations sportives, le parrainage constituent autant d'occasions de faire parler de l'école dans la presse et les médias.

c) Mettre en œuvre et évaluer l'opération

Toute opération de relations publiques doit être effectuée avec soin car la visibilité des événements exige d'éviter tout faux pas. En matière de relation presse, la mise en avant d'un rédactionnel favorable se fait à la discrétion d'un rédacteur en chef, toujours très occupé. L'entreprise doit donc disposer d'un attaché de presse connaissant bien les journalistes et les responsables des principaux médias.

Il est particulièrement délicat d'évaluer l'impact des opérations de relations publiques, dans la mesure où celles-ci sont rarement entreprises isolément. La mesure la plus courante est la comptabilisation du nombre de mentions obtenues dans les médias, en identifiant l'audience des médias ayant évoqué l'entreprise ou la marque, et la longueur des phrases ou articles traitant du sujet. On évalue ensuite combien aurait coûté un tel espace médiatique s'il avait dû être acheté aux tarifs de la publicité.

Une autre approche consiste à mesurer la notoriété, la compréhension du message et la modification d'attitude que l'opération de RP a éventuellement provoquée. Pour ce faire, il faut, d'une part, disposer de mesures avant et après l'opération afin de mettre en évidence les écarts et, d'autre part, pouvoir isoler l'impact du rédactionnel et des relations publiques par rapport aux autres éléments de la communication, ce qui est particulièrement difficile.

Résumé

1. La publicité correspond à toute forme de communication non personnalisée et payante ayant pour objectif de promouvoir les produits ou les services d'une entreprise à travers les médias.
2. Les décisions publicitaires s'articulent autour de cinq étapes principales : la fixation des objectifs, la détermination du budget, l'élaboration du message, le choix des médias et la mesure de son efficacité.
3. La promotion des ventes repose sur une grande variété de techniques – offres de prix, ventes à prime, jeux et concours, propositions d'essai, etc. – destinées à stimuler la demande du marché à court terme. Elle peut être destinée au consommateur final, à la distribution ou à la force de vente.
4. La mise en œuvre d'une opération promotionnelle suppose une planification précise comportant plusieurs étapes : définition des objectifs, choix des techniques les plus appropriées et les plus rentables, élaboration, mise en œuvre, puis évaluation du programme.
5. Le parrainage consiste pour une organisation, à soutenir directement une entité (un événement, une association, une fondation ou une personne) indépendante d'elle, et à s'y associer médiatiquement. Le parrainage intègre la communication événementielle. Ces techniques permettent d'atteindre de multiples objectifs en termes d'image, de notoriété et d'attachement émotionnel, et ce auprès du grand public, des clients les plus importants, des parties prenantes ou des employés de l'entreprise.
6. Les relations publiques incluent une série d'outils visant à valoriser ou à défendre l'image des produits ou de l'entreprise auprès des acteurs influençant son avenir. Les opérations réalisées s'accompagnent d'une grande crédibilité. Les principaux outils utilisés sont les nouvelles transmises aux journalistes, les discours des dirigeants, les événements, les publications et les médias d'identité.

Activités

Discutez

Faut-il prétester la publicité ?

Les publicitaires dénoncent souvent les prétests qui, selon eux, inhibent le processus créatif et favorisent l'absence d'originalité. Les responsables marketing, à l'inverse, soulignent que les prétests permettent de vérifier qu'une campagne « parle » aux consommateurs et qu'elle sera bien perçue sur le marché. Qu'en pensez-vous ? Croyez-vous que les prétests sont une dépense inutile, voire néfaste, ou au contraire qu'ils constituent un outil de diagnostic publicitaire ?

Appliquez

Choisissez une opération de promotion que vous avez vue récemment. Quels sont les objectifs visés ? Quels outils promotionnels sont utilisés, voire combinés ? Quelle est la cible ? Évaluez l'efficacité de l'outil employé et suggérez d'autres actions de communication complémentaires à la promotion des ventes.

Étude de cas

Nespresso

Nespresso se positionne comme un produit de luxe, avec une communication haut de gamme et esthétique, et des points de vente évoquant davantage l'univers de la joaillerie que la vente de café. « L'univers de l'expresso est sublimé », souligne le directeur général de Nespresso France.

Les machines, vendues entre 99 € et 549 €, sont fabriquées sous technologie Nespresso par des constructeurs triés sur le volet, comme Krups, Magimix et Delonghi. Les dosettes encapsulées en aluminium ont plusieurs parfums reconnaissables à leur couleur, et coûtent entre 35 et 42 centimes l'unité. Elles sont distribuées sur Internet et dans les boutiques exclusives. Les acheteurs en ligne deviennent membres du club Nespresso et les plus fidèles reçoivent un magazine sur papier glacé, qui présente à la fois des articles sur des sujets généralistes (« Peut-on faire rimer gastronomie et écologie ? ») et sur des sujets ayant trait au café. L'entreprise commercialise également des accessoires (cuillères, tasses, boîtes pour ranger les capsules) et des friandises.

Pour valoriser son positionnement haut de gamme, la marque a choisi de s'associer à une star internationale susceptible d'incarner ses valeurs. Après un *brainstorming* interne puis un test auprès de 600 personnes (300 clients et 300 prospects) en France, en Suisse et aux États-Unis, George Clooney a été choisi.

La signature de la marque, *What Else?*, est vite devenue extrêmement célèbre. Les films sont souvent diffusés en version originale sous-titrée : « Nous avons gardé la voix de George Clooney sans doublage pour apporter un cachet cinématographique au film », explique le

Source illustration : © Nespresso.

directeur général de l'agence de publicité McCann Erickson Paris. La même campagne est utilisée dans le monde entier, sauf en Amérique du Nord que Clooney a souhaité exclure pour des raisons d'image.

Pourtant, en 2009, la saga s'essouffle. Nespresso est fortement concurrencé par de nouvelles machines soutenues par d'importants budgets publicitaires et de puissants leviers promotionnels. Pour consolider son image de luxe et maintenir sa part de marché, la marque adopte une mécanique narrative innovante et introduit un nouveau personnage, l'acteur John Malkovich, dans un film intitulé *Le Piano*. Cette campagne est couronnée de succès puisqu'elle se situe parmi les trois campagnes préférées des Français de la décennie : 77 % se souviennent avoir vu une publicité pour Nespresso, soit deux fois plus que les scores de mémorisation du premier concurrent. La marque gagne alors en notoriété et augmente ses parts de marché machine, confortant son leadership.

Fin 2013, la marque a cette fois recours à Matt Damon. Dans ce spot, on voit George Clooney se faire entourer par une foule de jeunes femmes l'empêchant de déguster tranquillement son Nespresso. Il décide alors de se venger lorsqu'il croise Matt Damon au comptoir et hurle « C'est Matt Damon ! » afin qu'il se fasse lui aussi harceler.

En 2014, un nouvel opus de la saga est tourné avec Jean Dujardin. Tous deux s'affrontent gentiment pour obtenir le dernier café disponible dans une villa au bord du lac de Côme. C'est ainsi que le Français se voit obligé de boire la tasse et que l'emblématique George se retrouve en tongs. Ce film, intitulé « *How Far* », a été diffusé à la télévision et différentes versions ont été révélées sur le site dédié *howfar*. Cette publicité a été visionnée plus d'1,5 million de fois en trois semaines sur YouTube et 8 297 tweets ont été publiés dans la nuit du 29 au 30 novembre (date de la sortie de la publicité), contenant au moins les termes Nespresso, Dujardin, Clooney ou Whatelse.

Depuis l'arrivée de George Clooney, Nespresso a vu ses ventes progresser de 30 %. Néanmoins, face à la chute de ses brevets et à la pression concurrentielle qui s'intensifie, la marque souffre aujourd'hui de son caractère élitiste, alors qu'elle souhaite se développer

vers la moyenne gamme. Dans ses dernières campagnes, elle a communiqué sur ses nouveaux produits ou services comme le décaféiné Volluto ou sa nouvelle application iPhone. Le contrat de George Clooney arrivant à échéance en 2015, Nespresso va devoir faire évoluer sa communication. *Who else?*

Sources : www.strategies.fr, 6 novembre 2014 ; www.lsa.fr, 19 octobre 2014 ; www.e-marketing.fr, 19 novembre 2010 ; *Stratégies*, 8 septembre 2009 ; étude de cas Effie, www.aacc.fr ; *Capital*, novembre 2004 ; bfmbusiness.bfmtv.com ; www.nespresso.com. Les campagnes 2006 et 2010 ont été lauréates du prix Effie.

Questions

1. **Étudiez les forces et faiblesses de Nespresso sur son marché.**
2. **Analysez et expliquez le niveau de succès des campagnes publicitaires *What else?***
3. **Formulez des recommandations sur la politique de communication à adopter pour Nespresso à l'avenir.**

Chapitre 21

Réussir la communication digitale sur Internet, les médias sociaux et les mobiles

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Quels sont les avantages et les inconvénients de la communication digitale ?
- Comment construire des campagnes efficaces sur les médias sociaux ?
- Comment générer un bouche à oreille favorable ?
- Quels sont les principes du marketing sur mobile ?

Grâce à la révolution digitale, la communication prend la forme d'un dialogue entre l'entreprise et son marché. Les marques ne se demandent plus seulement comment contacter leurs clients, mais aussi comment ces derniers peuvent y parvenir et même comment ils peuvent entrer en contact les uns avec les autres. Les nouvelles technologies ont incité les entreprises à évoluer d'une communication de masse à une communication plus ciblée et réciproque. En conséquence, les consommateurs jouent un rôle croissant dans le processus marketing.

Unilever. Ce groupe international détient plus de 400 marques dans le monde, dont Axe et Dove qui réalisent une communication personnalisée et virale fondée sur des messages marquants. Pour célébrer ses 30 ans, Axe a créé la campagne « Pars en homme, reviens en héros », permettant à 22 de ses fans d'intégrer l'Axe Apollo Space Academy en Floride, pour effectuer un vol dans l'espace à bord d'une navette spatiale. La campagne a été relayée par des films télévisés, des films viraux et un Tumblr dédié, renforçant son

Source illustration : Bloomberg *via* Getty Images.

statut de première marque du groupe. Pour Dove, la marque a conçu le film « Sketches » mettant en scène un artiste et une femme. L'artiste réalise deux dessins de la femme : l'un d'après sa propre description alors qu'elle est cachée derrière un rideau, l'autre d'après la description de l'un de ses amis. Cette vidéo a été la plus partagée en 2013, avec plus de 175 millions de vues et 4 millions de partages sur Facebook, Twitter et la blogosphère. Dove a vu son chiffre d'affaires passer de 2,5 à 4 milliards de dollars[1].

Le marketing digital permet de communiquer et de vendre directement. Il change très rapidement, avec des pratiques et un vocabulaire en évolution constante. Internet permet l'interaction et la personnalisation, appréciées à la fois des marques et des consommateurs. Un plan de communication est rarement jugé complet s'il n'intègre pas une forte dimension digitale. Dans ce chapitre, nous étudierons comment les responsables marketings peuvent utiliser le marketing sur Internet, les médias sociaux et le marketing sur mobile pour fidéliser les clients, construire des marques fortes et assurer leur rentabilité. Nous analyserons également le sujet plus large du marketing fondé sur le bouche à oreille.

1. Le marketing sur Internet

Comme nous l'avons évoqué dès le premier chapitre et dans les chapitres consacrés à la communication, on distingue trois types de communication selon qu'elle s'appuie sur les médias payés, gagnés ou possédés. Les *médias payés* incluent la publicité, le parrainage et la promotion. Les *médias gagnés* sont les relations presse et le bouche à oreille que l'entreprise obtient sans avoir payé directement pour quoi que ce soit. Ils intègrent toutes les histoires, les blogs et les conversations en ligne qui traitent de la marque[2]. Les médias sociaux y jouent un rôle essentiel. Les *médias possédés,* enfin, sont les réseaux de communication que l'entreprise possède, en particulier sur Internet. Ce sont les outils dont nous traitons dans ce paragraphe.

1.1. Avantages et inconvénients

Les sites web, les *search ads* (publicités liées à une recherche en cours), les *displays* (encarts publicitaires sur le web) et l'e-mailing constituent les principaux outils du marketing en ligne. Ils sont variés et présentent plusieurs avantages :

- Ils ont la capacité à envoyer à chaque consommateur des messages personnalisés qui font écho à ses centres d'intérêt et à ses comportements.
- Le ciblage comportemental, lié à la possibilité d'apparaître à l'écran lorsque le consommateur a tapé dans un moteur de recherche un mot en lien avec la marque ou lorsqu'il a cliqué sur un site web, permet de contacter les consommateurs qui ont amorcé leur processus d'achat d'une catégorie de produits. Le ciblage ne se fait donc plus seulement en fonction du profil du consommateur, mais de son intérêt du moment. C'est ce que l'on appelle également le *placement contextuel*[3].
- Ils offrent la possibilité de tracer précisément l'impact de la communication en sachant combien de visiteurs uniques ont vu une page web ou un *display*, pendant combien de temps ils l'ont regardé, ce qu'ils ont cliqué et où ils sont allés ensuite[4].

Le marketing digital se distingue ainsi par une capacité à calculer en temps réel l'audience et l'impact comportemental d'une campagne, et ainsi à optimiser ses opérations.

- Ils permettent un coût d'entrée réduit, qui peut se révéler un avantage essentiel pour les PME. Le web reste beaucoup moins onéreux que la plupart des autres médias, même si le montant des budgets varie considérablement. En conséquence, on compte en France près de deux fois plus d'annonceurs sur Internet qu'à la télévision[5].

21.1 Cas d'entreprise

Google, acteur incontournable et influent du marketing en ligne

Avec 92 % de parts de marché en Europe sur les moteurs de recherche et 75 % aux États-Unis, Google est incontournable. Ses concurrents sont nettement plus petits : en Europe, Bing n'enregistre que 3 % de parts de marché et Yahoo! 2 %, contre respectivement 12 % et 10 % aux États-Unis ! L'influence de Google est donc déterminante sur la visibilité des sites Internet de toutes les marques.

Google offre deux prestations distinctes sur son moteur de recherche.

D'abord, il affiche les sites en lien avec les mots tapés pour la recherche : un algorithme complexe détermine l'ordre d'apparition des sites, absolument essentiel puisque seuls 5 % des internautes vont au-delà de la première page. L'ordre d'affichage a en effet une influence déterminante sur l'audience d'un site. L'algorithme tient compte des mots présents sur le site, de l'existence de blogs, des médias sociaux et de l'optimisation du site pour les smartphones. En conséquence, les marques conçoivent leurs sites en vue d'optimiser leur référencement : c'est la *Search Engine Optimization* (SEO) , évoqué dans la suite de ce chapitre. L'algorithme tient également compte de l'historique de navigation de chaque individu. Pour autant, il reste secret et fait souvent l'objet de changements, ce qui peut conduire une entreprise à voir son référencement progresser ou chuter de manière soudaine. Selon le vice-président Développement de l'entreprise, « si nous dévoilions nos algorithmes et nos critères, les sites tricheraient pour remonter dans nos pages, même avec des réponses inadéquates ». Certains sites dénoncent l'absence de transparence, allant jusqu'à saisir la Commission européenne pour pratiques déloyales. Après cinq ans d'enquête préliminaire, celle-ci a lancé le 15 avril 2015 un acte d'accusation pour abus de position dominante, en ciblant particulièrement le fait que Google privilégie systématiquement ses propres services par rapport aux autres services et comparateurs de prix en ligne.

Source illustration : © Shutterstock / Stanislaw Tokarski.

Ensuite, Google fait apparaître des liens sponsorisés en haut de la page de recherche, en fonction des mots clés achetés auprès du géant de l'Internet. Le moteur de recherche met les mots aux enchères et les facture en cas de clic sur le lien.

En complément à cette vente d'espace publicitaire, Google propose aux entreprises des outils d'analyse et d'optimisation de leur marketing digital. Un tableau de bord précise comment les internautes ont trouvé le site de l'annonceur, quelles publicités ils ont vues, sur lesquelles ils ont cliqué, comment ils ont surfé sur le site et combien de trafic a été généré. Google Analytics, que nous avons présenté dans le chapitre 4, permet par exemple de suivre l'activité d'une campagne en temps réel, de comprendre l'interaction entre les différents canaux marketing, et d'analyser l'audience Internet ainsi que l'impact des réseaux sociaux en termes de taux de conversion. Ces données contribuent à améliorer de manière continue son plan marketing digital et d'optimiser son ciblage. Google est ainsi un prestataire de services de conseil aux entreprises pour les aider à construire leur communication digitale.

Sources : www.google.com ; *Le Monde*, 15 avril 2015 ; *Enjeux Les Echos*, mars 2015 ; www.journaldunet.com, 27 février 2015.

Le marketing en ligne présente toutefois des inconvénients. Les consommateurs peuvent fermer ou refuser la plupart des messages commerciaux. Les responsables marketing peuvent surévaluer l'impact d'une campagne si des faux clics sont générés automatiquement par des robots[6]. En outre, les responsables marketing contrôlent moins les messages qui circulent en ligne, qui peuvent être piratés, vandalisés ou détournés. L'expérience montre d'ailleurs qu'il vaut mieux ne pas trop essayer de contrôler les communications sur Internet, au risque de voir se produire l'effet inverse : c'est le fameux « effet Streisand » par lequel Barbara Streisand, en essayant de faire retirer d'un site web une photo qui laissait voir sa maison, a rendu l'affaire publique et généré des centaines de milliers de visites sur un site jusque-là relativement confidentiel[7]. Ainsi, même lorsque le recours juridique a des chances de réussir, il faut être prudent dans les actions intentées face aux commentaires dépréciatifs qui peuvent circuler en ligne sur la marque, car il existe un fort risque de stimuler un retentissement médiatique très négatif[8].

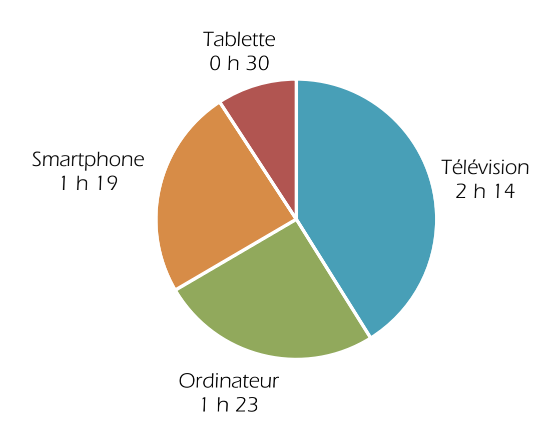


FIGURE 21.1 La répartition du temps passé quotidiennement sur les différents écrans

Les avantages du marketing en ligne surpassant toutefois largement ses inconvénients, Internet représente une part croissante des investissements de communication. Les responsables marketing doivent s'exprimer là où les consommateurs sont présents, et c'est de plus en plus sur Internet *via* leur ordinateur, leur smartphone et leur tablette (voir figure 21.1)[9].

Les règles sont cependant différentes sur le web. Les consommateurs peuvent définir les paramètres de mise en contact et s'isoler des messages publicitaires par des dispositifs visant à les bloquer et par le refus des cookies. Ils définissent l'information qu'ils souhaitent recevoir et les offres qui les intéressent.

1.2. Les différents outils du marketing en ligne

La publicité digitale a représenté 1,9 milliard d'euros en 2014, soit 6 % des dépenses de communication. En 2013, pour la première fois, les dépenses de la publicité digitale ont dépassé celles de la publicité télévisée aux États-Unis. Les dépenses de communication digitale se répartissent en France comme suit : 59 % (contre 43 % aux États-Unis) pour les *search ads*; 27 % (contre 30 %) pour les *displays*; 14 % (contre 24 %) pour les autres leviers web (emailing, comparateurs, affiliation)[10]. Une marque choisira parmi ces différents outils en fonction de ses objectifs de communication et de vente, et de leur rapport efficacité/coût[11].

a) Les sites Internet

Le site Internet d'une entreprise doit incarner ou exprimer sa mission, son histoire, sa vision et ses produits. Il doit être attrayant à la première visite et suffisamment intéressant pour stimuler les visites futures[12]. Qu'il s'agisse de promouvoir l'image ou de faire de la vente en ligne, le design d'un site repose sur sept éléments, les 7 C (voir check-list), au sein desquels le contexte et le contenu sont particulièrement importants, tout en intégrant un autre C : la mise à jour, le changement constant.

Check list **Les 7 C, éléments clés du design d'un bon site Internet**

1. *Contexte* : présentation, apparence et design.
2. *Contenu* : texte, images, son, vidéo, etc.
3. *Communauté* : capacité à permettre une communication entre internautes
4. *Customisation* : capacité du site à personnaliser son contenu en fonction de l'internaute ou à permettre à l'internaute de le personnaliser lui-même
5. *Communication* : du site vers l'internaute et/ou de l'internaute vers le site.
6. *Connexion* : liens avec d'autres sites.
7. *Commerce* : vente en ligne ou non.

Source : Jeffrey Rayport et Bernard Jaworski, *e-Commerce*, New York : McGraw-Hill, 2001, p. 116.

Les internautes jugent un site en fonction de deux critères[13] :

1. la facilité d'utilisation, qui dépend de la rapidité de téléchargement, de la clarté de la page d'accueil et de l'aisance de navigation ;
2. l'attrait du site, qui implique une organisation claire des pages, une quantité raisonnable d'information, une bonne lisibilité du texte, et un usage adéquat de la couleur (et du son).

ARCHIDUCHESSE.COM. Cette marque française d'e-commerce est spécialisée dans la vente en ligne de chaussettes et de collants. Elle se distingue par la simplicité de son offre commerciale et de son site web, afin de faciliter l'achat. La gamme est étroite et profonde, avec quatre lignes déclinées en 30 à 48 coloris et en sept tailles, et seulement trois prix (4,50 €, 6 € et 9 €). L'interface du site est structurée autour d'un menu horizontal comprenant seulement trois onglets : shop (boutique en ligne), blog et info. Le processus d'achat est simplifié par la fonction *one-click* qui réduit le nombre de clics nécessaires pour accéder à la commande (deux au lieu de sept pour les concurrents). La navigation sur le site requiert des efforts cognitifs limités et se trouve renforcée par une esthétique épurée, aux tons neutres (gris clairs, blancs) sur lesquels ressortent les produits de couleurs. En 2013, Archiduchesse.com a généré 571 000 € de chiffre d'affaires pour près de 100 000 paires vendues. La marque compte 19 000 clients, plus de 18 000 *likes* sur Facebook de 4 000 *followers* sur Twitter[14].

Les internautes recherchent également des sites qui respectent leur vie privée et leurs préoccupations de sécurité. Deux chercheurs du MIT recommandent aux entreprises de transformer les points de rencontre liés au respect de la vie privée en une expérience positive 1) en développant elles-mêmes des outils de contrôle de la vie privée centrés sur l'utilisateur et gérés par lui, 2) en limitant le nombre de moments intrusifs et en 3) en recourant autant que possible à des outils automatiques afin d'éviter autant que possible l'intrusion humaine[15].

À côté des sites web, les marques réalisent des *microsites* : il s'agit de zones limitées qui fonctionnent comme des suppléments au site d'origine et sont pilotées par une autre marque. Cet outil est particulièrement utile pour les firmes qui vendent des produits dont la visibilité est réduite ou qui ne génèrent pas de recherches spontanées. Ainsi, un assureur peut créer un microsite sur un site de voitures d'occasion qui donne des conseils à l'achat et suggère des contrats d'assurance.

b) Les *search ads* (ou liens sponsorisés)

Il s'agit d'assurer la promotion d'un site web à partir des mots clés tapés par les internautes sur les moteurs de recherche. En effet, 35 % des recherches sur Internet portent sur des produits et des services. Il s'agit donc d'une forme de publicité, facturée au clic. Les *search*

ads représentent aujourd'hui 56 % des investissements médias sur Internet. Que l'on soit une PME ou un grand groupe, on peut bénéficier d'une stratégie pertinente dans le domaine.

Les responsables marketing achètent certains mots dans le cadre d'une enchère permanente. Quand le consommateur les saisit sur Google, Yahoo! ou Bing, les sites apparaissent sur la page, dans la liste des liens sponsorisés, en fonction du montant proposé dans l'enchère et de l'algorithme du moteur de recherche qui évalue la pertinence du lien sponsorisé avec la recherche en cours[16]. L'annonceur ne paie que si l'internaute clique sur le lien.

Le taux de clic avoisine les 2 %, beaucoup plus que pour les *displays* pour lesquels il varie entre 0,12 %, pour une bannière standard avec des visuels, et 0,39 %, pour un contenu média incluant de l'audio et de la vidéo[17]. Les *search ads* ont des taux de clic plus élevés car les liens sponsorisés ciblent les consommateurs en fonction de leur centre d'intérêt du moment. Certains internautes, en outre, confondent les liens sponsorisés avec les résultats de la recherche non sponsorisée et cliquent sans se rendre compte qu'il s'agit d'une forme de publicité.

Le coût au clic varie selon le rang d'apparition du lien sur la page et selon la demande pour le mot en question. La popularité croissante des liens sponsorisés a généré une forte hausse des prix et des stratégies subtiles d'achat de mots afin de maximiser l'efficacité à moindre coût.

En complément à l'achat de liens sponsorisés, la *Search Engine Optimization* (SEO) désigne les activités visant à maximiser la visibilité du site sur les moteurs de recherche, c'est-à-dire la probabilité qu'il apparaisse le plus haut possible dans la liste des liens non sponsorisés du moteur de recherche. La SEO est désormais une composante essentielle du marketing. Parmi les lignes directrices à suivre, on peut souligner les axes suivants[18] :

- Le référencement de mots assez généraux (« lecteur MP3 » ou « iPod ») est recommandé pour construire le capital marque, tandis que les mots plus précis, identifiant un modèle (« iPod Apple 160GB »), permettent davantage d'attirer des prospects et de générer des ventes.
- Les mots achetés doivent renvoyer aux pages adéquates du site web pour que les moteurs de recherche les identifient aisément.
- Tout produit peut être identifié par plusieurs mots clés : il faut donc enchérir sur chacun d'entre eux en fonction de son probable retour sur investissement. Il convient également d'avoir des liens avec des sites très fréquentés.
- On peut collecter des données pour mesurer les effets des *search ads.*

c) Les *displays*

Les *displays* représentent 36 % des investissements médias sur le web et comprennent les éléments suivants :

- Les *bannières* : il s'agit de petits aplats rectangulaires présentant du texte et parfois des images, qui s'affichent pour attirer l'attention de l'internaute vers une marque ou un produit distinct du site qu'il consulte[19]. Plus l'audience du site web d'insertion est importante, plus le prix est élevé.
- Les *interstitiels* : écrans publicitaires de transition, souvent animés ou vidéo, qui surviennent lors du passage d'une page web à une autre. Par exemple, des publicités pour

le médicament contre la migraine Tylenol apparaissent sur les sites web des courtiers dès que les marchés financiers baissent de plus de 100 points. De nombreux internautes les trouvant gênants, des logiciels pour les bloquer ont été développés.

Deux indicateurs évaluent l'efficacité des *displays* : l'audience et le taux de clic. Aux débuts du web, les internautes cliquaient sur 2 à 3 % des bannières, mais ces chiffres ont beaucoup baissé jusqu'à atteindre moins de 0,1 %. Pour autant, lorsque l'on sait que les internautes passent seulement 5 % de leur temps de connexion à chercher de l'information, on voit que les *displays* gardent un fort potentiel de communication en comparaison des *search ads*. Mais il faut élaborer des *displays* qui attirent l'attention et les suivre précisément en termes d'efficacité[20].

d) L'e-mailing

L'e-mailing permet d'envoyer un message à de multiples destinataires pour un coût minime en comparaison du marketing direct classique. Un autre avantage essentiel réside dans la facilité de mesure de l'impact à travers les taux d'ouverture et de clic[21].

Malgré une forte baisse du taux de clic au cours des dernières années, les e-mails restent un outil efficace, surtout s'ils sont assortis d'un lien vers le site Internet pour faciliter la commande. On estime qu'ils génèrent trois fois plus d'achats que la publicité sur les médias sociaux, avec un montant de la transaction supérieur de 17 % en moyenne[22]. Des entreprises comme Kellogg's, Whirlpool ou Nissan combinent l'e-mailing avec l'achat de *search ads*[23]. Des firmes plus petites ont également recours à cet outil.

Check list

Comment maximiser l'impact des e-mails

- *Donner au client une raison de répondre.* Il faut fournir des incitations à lire les e-mails et les publicités en ligne, à travers des jeux, des chasses au trésor et autres loteries.
- *Personnaliser le contenu des e-mails.* Il faut se référer à l'historique des achats du client ou permettre à chacun de choisir sur quel thème ou produit il recevra des messages.
- *Donner au message un titre engageant.* La marque ne dispose que de quelques secondes pour attirer l'attention de l'internaute et éviter qu'il ne jette le message.
- *Donner des informations que les consommateurs ne peuvent recevoir par courrier classique.* Il peut s'agir des promotions ponctuelles et des informations en temps réel (par exemple des vacances vendues en solde à la dernière minute).
- *Permettre aux clients de s'abonner et se désabonner facilement.* On peut effectuer des tests sur des échantillons appariés pour voir comment le message, la couleur ou l'agencement affectent le taux d'abonnement à une liste de diffusion. Il faut également faciliter les désabonnements pour éviter des mécontentements qui provoqueraient un bouche à oreille négatif.
- *Combiner l'e-mail avec d'autres outils de communication comme les médias sociaux.* Penser notamment aux opérations sur les pages Facebook de la marque.

Pour améliorer l'efficacité de l'e-mailing, certaines sociétés d'études analysent par caméra oculaire ce que les consommateurs lisent. Une étude a montré que les icônes graphiques qui permettent d'accéder à des informations supplémentaires sur l'offre accroissent le taux de clic de 60 % par rapport aux liens avec une simple adresse Internet.

Sources : Nora Aurfreiter, Julien Boudet et Vivien Weng, « Why Marketers Keep Sending You E-Mails », *McKinsey Quarterly*, janvier 2014 ; www.warc.com, 20 décembre 2012 ; *Adweek*, 16 février 2010 ; *Wall Street Journal*, 17 juillet 2006.

KIABI. Première enseigne d'habillement en France avec 10 % de parts de marché, Kiabi est également leader des sites de e-commerce de mode. Le lancement du *click and collect* a permis d'attirer de nouveaux e-clients et de générer 110 millions d'euros de vente en ligne en 2014 (+23 %). Kiabi s'est notamment appuyée sur une campagne d'e-mailing en découpant sa base de clients selon trois critères : l'ouverture des e-mails, ceux qui ne les ouvrent pas étant exclus des futures campagnes d'e-mailing ; le canal d'achat (magasin, web, mixte) ; la segmentation RFM (récence-fréquence-montant) . L'objet et le contenu des e-mails sont ensuite personnalisés en fonction du profil du client, de ses commandes, de sa navigation sur Internet et de ses achats en ligne. Le magasin du client envoie également des offres spécifiques, valables sur place ou en ligne. Enfin, des e-mails cycliques, notamment lors des anniversaires ou des rappels des points de fidélité, sont envoyés pour stimuler les ventes[24].

La multiplication des e-mails aboutit cependant aujourd'hui au recours croissant aux filtres et dispositifs antispam. Les internautes hésitent souvent à partager leurs données personnelles : dans une enquête réalisée en Grande-Bretagne, la moitié des répondants ont indiqué qu'ils refusent de partager des détails personnels avec les marques, même si cela leur permettrait de recevoir des offres promotionnelles plus ciblées[25]. Certaines entreprises demandent aux internautes si et quand ils veulent recevoir des e-mails.

Pour maximiser l'impact des e-mails, il faut qu'ils soient ciblés, pertinents et envoyés au bon moment (voir check-list précédente pour une liste de recommandations).

2. Les médias sociaux

Les ***médias sociaux*** permettent aux individus d'échanger des textes, des images, des vidéos, entre eux et avec les entreprises[26].

Pour les marques, les médias sociaux constituent un moyen d'établir une forte présence sur Internet et de renforcer l'efficacité d'autres activités marketing. Du fait de leur immédiateté, ils obligent les entreprises à rester innovantes et pertinentes du point de vue de leur communication. Les responsables marketing peuvent créer des communautés en ligne ou s'appuyer sur celles qui existent déjà, mettant ainsi au point un actif marketing de long terme.

Les consommateurs sont très influencés par les opinions exprimées en ligne par d'autres internautes. Les réseaux sociaux informels entre internautes complètent ceux mis en place par les entreprises[27]. Les influenceurs en ligne sont essentiels pour les marques[28].

Les médias sociaux se caractérisent par leur grande diversité. Thomas Stenger et Alexandre Coutant les classent selon deux critères[29] : les motivations de la participation (un centre d'intérêt commun ou des liens d'amitié) et les fonctionnalités offertes (parler de soi ou partager des contenus). Cette typologie contribue à mieux comprendre les différents outils existants, avec :

- les médias sociaux qui visent à parler de soi à ses amis (Facebook typiquement) ;
- ceux qui permettent de parler de soi à des individus avec lesquels on a des objectifs ou des centres d'intérêt communs (LinkedIn ou Meetic dans des genres très différents) ;
- les sites de partage de contenu avec des personnes qui ont des centres d'intérêt communs (Twitter, Flickr, YouTube, tous les forums dédiés à des sujets précis) ;
- les forums privés sur lesquels on poste du contenu à l'intention de ses amis.

Nous analyserons dans cette section les différents types de plateformes, avant d'étudier comment les utiliser dans le cadre du marketing.

> **Essie.** Pour assurer son lancement en France auprès d'une cible en très forte affinité avec le digital, cette marque américaine de vernis à ongles a conçu un film diffusé uniquement sur YouTube. L'objectif était de faire connaître la marque et de la faire acheter. Le film mettait en avant les vernis Essie dans des scènes de vie très féminines, dans lesquelles le bruit des ongles composait la musique de *La Vie en rose*. Cette campagne a généré 2,5 millions de vues et rencontré un tel succès qu'elle a finalement été diffusée en télévision et à l'international. La marque s'est retrouvée en rupture de stock chez Monoprix.[30]

2.1. Les différentes plateformes

Il existe trois types de plateformes : les communautés en ligne et les forums, les blogs et les réseaux sociaux.

a) Les communautés en ligne et les forums

Les communautés en ligne et les forums peuvent revêtir des formes extrêmement variées. La plupart sont créés par des individus sans objectif commercial ni relation avec des entreprises. D'autres sont parrainés par des marques pour favoriser la communication entre fans et avec la marque, à travers des messages et des chats sur des sujets liés aux produits. Ainsi, Apple accueille de nombreux groupes de discussion structurés par type de produits et par usage (personnel ou professionnel), qui constituent la principale source d'information sur les produits pour la plupart des clients de la marque.

La création d'activités individuelles ou collectives, qui incitent les membres à échanger et à nouer des relations entre eux, représente l'un des facteurs de succès des communautés en ligne.

Celles-ci représentent un outil précieux pour les entreprises. L'implication dans une communauté virtuelle de marque renforce l'engagement affectif envers la marque, et réciproquement. Conjugué à l'intensité de la participation, il favorise par ailleurs la fidélité à la marque[31].

En outre, ces communautés permettent aux entreprises de connaître les perceptions des clients et de leur diffuser des informations. Elles peuvent ainsi accéder à des données difficiles à obtenir par les méthodes classiques d'études de marché.

> **Lookea.** Marque phare du voyagiste Look Voyages, Lookéa est la deuxième marque de clubs de vacances *all inclusive* en France, juste derrière le Club Med. Elle propose des séjours en clubs et des croisières dans un cadre francophone. La communauté de marque « monLookea » permet aux vacanciers de reprendre contact avec les personnes rencontrées durant leur séjour et de partager leurs photos et vidéos, constituant un recueil de récits et de commentaires partagés entre vacanciers. Bien qu'en priorité destinée aux clients des clubs, la plateforme communautaire reste ouverte aux visiteurs en recherche d'informations pour préparer un voyage. Elle offre plusieurs avantages pour la marque car elle agit comme outil de marketing relationnel qui permet de renforcer l'expérience communautaire et la personnalisation des relations ; de réduire les dépenses marketing grâce au contenu généré par les membres ; d'augmenter les revenus additionnels procurés par des bannières ; et de communiquer plus efficacement puisqu'elle bénéficie d'une meilleure crédibilité. Lookéa compte 40 clubs dans le monde et la communauté rassemble plus de 25 000 membres[32].

b) Les blogs

Les blogs sont devenus un élément important du bouche à oreille. Il en existe plusieurs millions, de nature très diverse : certains essentiellement destinés aux proches, à la famille et aux amis, d'autres conçus pour s'adresser à une large audience. Dans tous les cas, ils présentent l'avantage de rassembler des individus qui partagent des centres d'intérêt communs.

Les blogueurs constituent des leaders d'opinion influents sur des sujets aussi divers que la mode ou les produits respectueux de l'environnement. Les entreprises créent leurs propres blogs et suivent ce qui est écrit sur ceux des autres.

The blonde salad. Sa fondatrice, l'Italienne Chiara Ferragni, a été élue blogueuse mode la plus influente en 2014. Forte d'un million de vues de son blog, elle a créé une version sur Instagram et une autre sur Facebook, qui attirent respectivement 3,4 et 1 millions de fans. Cette puissance interpelle les marques les plus luxueuses qui espèrent apparaître ne serait-ce que dans l'un des clichés Instagram, lesquels peuvent facilement atteindre les 60 000 *likes*. Louis Vuitton a par exemple organisé un shooting avec sa maman pour la fête des Mères, Tiffany & Co l'a invitée à cosigner des collections capsules, et Guess en a fait l'égérie de sa campagne publicitaire. Elle a également fait la une des plus grands magazines (Vogue, Marie-Claire, Grazia, etc.). Son blog, positionné en site haut de gamme, commercialise des produits sous sa propre marque, en particulier des souliers qui lui permettent de réaliser 70 % de son chiffre d'affaires, estimé à 6 millions d'euros[33].

Parce que de nombreux consommateurs font confiance aux commentaires postés sur les blogs concernant les produits et services, certaines autorités de régulation, notamment aux États-Unis, demandent aux blogueurs d'indiquer leurs relations avec les marques qu'ils soutiennent. À l'autre extrémité du spectre, certains internautes utilisent les blogs pour dénoncer des marques aux produits déficients ou aux services désastreux. Les défauts du service clientèle de Dell furent dénoncés sur le web par une série de commentaires d'utilisateurs. Un client mécontent du fournisseur d'accès AOL a même enregistré et diffusé les propos d'un vendeur de l'entreprise renâclant à annuler son contrat.

c) Les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont aujourd'hui une composante essentielle du marketing, aussi bien en B2B qu'en B2C[34]. Chaque réseau social correspond à des usages distincts. Ainsi, Twitter permet de divulguer un message d'alerte et d'obtenir une réaction rapide, tandis que Facebook met en place des relations plus étroites avec les consommateurs (voir cas final du chapitre)[35].

Les responsables marketing sont encore en train d'apprendre comment utiliser au mieux les réseaux sociaux et leur audience colossale[37]. Compte tenu de leur nature non commerciale, il n'est pas toujours aisé d'attirer l'attention et de diffuser des messages persuasifs sans incommoder les internautes[38]. Mais la publicité n'est pas la seule option. Avoir une page Facebook est presque indispensable pour une marque[39] et Twitter est à la portée de toutes les entreprises, même les plus petites.

Oasis. Pour renforcer sa présence auprès des jeunes adultes, cette marque a inscrit les réseaux sociaux au cœur de sa stratégie de communication en organisant dès 2010 l'élection du personnage phare d'Oasis, « Fruit of the Year ». Il s'agissait de recruter des fans en développant des interactions entre les consommateurs et des personnages en forme de fruits, comme Ramon Tafraise, Alan Anas

ou Frambourgeoise. La marque a ensuite cherché à aller plus loin en créant en 2014 la web série *L'Effet Papayon*, déclinée en quatre épisodes diffusés chaque mois sur Facebook, Twitter, Instagram et YouTube. Grâce à cette campagne, Oasis a fidélisé 3,5 millions de fans sur les réseaux sociaux et compte désormais 3,3 millions de fans sur Facebook, 157 000 *followers* sur Twitter et 121 000 abonnés à sa chaîne YouTube, devenant la première marque digitale française. Oasis, qui consacre environ 12 % de son budget médias au digital, a doublé son chiffre d'affaires en six ans[36].

Source illustration : © Oasis.

2.2. Utiliser les médias sociaux

Les médias sociaux peuvent permettre aux consommateurs de s'engager vis-à-vis des marques. Les entreprises doivent donc capitaliser sur ces outils pour générer cet engagement de la part des clients prêts à le faire.

PICARD. À l'occasion de la saint Valentin, Picard a organisé un jeu sur Twitter : « La love collection ». Les internautes devaient publier un tweet en respectant les règles suivantes : suivre le compte @picardsurgeles, insérer les *hashtags* #JeuLoveCollection et #Picard, et mentionner le compte Twitter de la marque. Immédiatement après la publication de son tweet, l'internaute savait s'il avait gagné un bon d'achat de 10 €. Relayé sur la page Facebook et le site Internet de la marque, ce jeu a compté plus de 4 500 participants et 1,5 million de personnes ont été exposées au *hashtag*. Le nombre de *followers* du compte Twitter a augmenté de 94 % en un mois[40].

Mais aussi utiles soient-ils, les médias sociaux ont certaines limites[41]. Ils sont peu efficaces pour attirer de nouveaux utilisateurs et stimuler la pénétration de la marque. Une étude montre que les consommateurs sont disposés à s'y engager lorsqu'il s'agit de médias, d'associations et de mode, moins pour les marques de grande consommation[42]. Et s'ils utilisent les médias sociaux pour obtenir des informations utiles, bénéficier de promotions ou avoir accès à des contenus divertissants créés par la marque, un nombre limité veut y amorcer un véritable dialogue avec les marques. En résumé, quand il s'agit des médias sociaux, seuls certains consommateurs acceptent de s'engager, et uniquement avec certaines marques et à certains moments.

En outre, s'appuyer sur les médias sociaux, stimuler le bouche à oreille et créer du buzz exigent d'accepter de concert les effets positifs et négatifs de ces approches, à savoir respectivement la puissance et la rapidité des médias sociaux, mais aussi la nécessité d'être réactif en permanence et l'exposition renforcée de la marque qui peut favoriser la critique et même des attaques de la part des consommateurs et des autres organisations. En utilisant le web et les médias sociaux de manière pensée et construite, les entreprises peuvent toutefois générer une forte présence en ligne et modérer ainsi l'impact des messages négatifs éventuels, grâce à la diversité des points de vue des internautes. En outre, si la marque a créé une forte communauté en ligne, ses membres chercheront souvent à la défendre pour contrebalancer des commentaires erronés ou injustes.

3. Le bouche à oreille

Le bouche à oreille, dont les médias sociaux constituent une application, est un outil marketing puissant.

Source illustration : avec l'autorisation de SodaStream.

SODASTREAM. Cette machine qui permet de gazéifier l'eau du robinet et d'éviter l'achat de sodas a été lancée grâce à la puissance du bouche à oreille, avec un minimum d'investissements média. Pour développer les conversations sur la marque, l'entreprise a distribué des échantillons, procédé à des placements de produit et s'est rapprochée de groupes intéressés soit par la gazéification à domicile et ses bienfaits pour l'environnement, comme des associations écologiques, soit par le fait de ne pas avoir à stocker de bouteilles ou de canettes, comme les propriétaires de bateaux. « La cage » est l'une de ses opérations marketing les plus réussies. L'entreprise a calculé le nombre moyen de canettes et de bouteilles jetées par une famille au cours d'une année, puis en a rempli une cage géante, exposée dans des endroits très fréquentés comme les aéroports. En France, la marque s'est associée avec les *Lapins Crétins* en proposant une édition limitée de sa machine, un site Internet dédié et un jeu concours sur Facebook avec la diffusion d'une vidéo virale. Mais c'est en voulant s'attaquer à la suprématie de Pepsi et Coca-Cola lors du Super Bowl 2014 que la marque a généré le plus de bouche à oreille : sa publicité mettait en scène l'actrice Scarlett Johansson déballant le produit de manière langoureuse en s'excusant auprès de Coca-Cola et Pepsi. Jugé trop agressif, le spot a été interdit de diffusion… ce qui a provoqué des millions de vues en ligne et un déluge de retombées médiatiques[43].

3.1. Les différentes formes de bouche à oreille

Contrairement à ce que l'on croit parfois, l'essentiel du bouche à oreille n'a pas lieu en ligne, bien au contraire. Selon la société Keller Fay, 90 % intervient *off line* : 75 % en face à face et 15 % au téléphone. En outre, la publicité et le bouche à oreille sont étroitement liés : « le bouche à oreille a montré sa crédibilité et son impact sur les ventes ; or, la publicité aide à enclencher la conversation »[44]. D'autres soulignent les synergies entre le bouche à oreille hors ligne et les médias sociaux : les consommateurs commencent à parler d'un sujet sur un canal, continuent sur un autre puis passent à un troisième. Quand la communication passe par des canaux très divers, on ne peut plus séparer ce qui se passe sur le web et ailleurs[45].

Les consommateurs ont tendance à générer eux-mêmes du bouche à oreille positif et à partager l'information sur leurs propres expériences réussies de consommation. Ils partagent l'information qu'ils entendent sur les autres seulement lorsqu'il s'agit d'expériences négatives[46].

Quant au bouche à oreille sur Internet, il faut se rappeler que l'essentiel des contenus en ligne n'est pas partagé et ne devient pas viral. Selon une étude, seul 4 % du contenu disponible en ligne est adressé à plus d'une personne au-delà de son destinataire initial[47]. La décision des consommateurs de diffuser un message et d'en parler sur les médias sociaux varie selon que le message les a amusés ou leur a appris quelque chose, mais aussi de considérations sociales et de leur image de soi[48].

Le ***marketing viral*** cherche à stimuler le bouche à oreille électronique en encourageant les consommateurs à diffuser sur Internet des messages audio, vidéo et écrits sur les produits et services développés par l'entreprise[49].

Le marketing viral s'appuie largement sur les sites de contenus vidéo, tels YouTube et Vimeo. Ces vidéos, générées par les utilisateurs ou les marques, et ensuite partagées par des millions d'individus[50], n'exigent pas nécessairement des moyens illimités. Les marques peuvent prendre plus de liberté qu'avec les outils de communication classiques.

> **WESTJET** Lors des fêtes de Noël 2013, la compagnie aérienne canadienne WestJet a décidé de créer le buzz. Après avoir scanné leurs cartes d'embarquement, les passagers d'un vol Toronto-Calgary ont eu la surprise de pouvoir parler au Père Noël et de lui transmettre leur liste de cadeaux par l'intermédiaire d'une borne numérique. À l'arrivée, outre leurs bagages, ils ont trouvé 357 cadeaux commandés en leur nom ! WestJet a publié une vidéo de cette opération marketing en précisant qu'elle effectuerait un don à la Fondation Ronald McDonald si les 200 000 vues étaient atteintes. La vidéo a finalement été vue par plus de 27 millions de personnes[51].

Les évaluations en ligne des consommateurs constituent également un élément clé du bouche à oreille[52]. Selon une étude Nielsen classant les sources d'information sur les marques selon le degré de confiance qui leur est accordé, elles arrivent en deuxième position derrière les recommandations des amis et de la famille[53]. *Via* leur page Facebook, les internautes peuvent savoir lesquels de leurs amis ou quelles stars évaluent positivement ou négativement une marque[54].

Comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 5, il faut toutefois garder en tête que les évaluations en ligne peuvent être biaisées ou même factices[55]. Or, les recherches ont montré qu'il existe un grand conformisme dans les évaluations mises sur le web et que l'on adopte souvent la norme des autres[56]. L'influence sociale peut donc générer des évaluations excessivement positives, même si, globalement, les commentaires négatifs ont plus d'influence que les autres[57].

Enfin, il faut noter que la valeur d'un client pour une entreprise dépend en partie de sa capacité et de sa probabilité à poster des évaluations en ligne et à générer un bouche à oreille positif[58]. Inciter les clients à dialoguer directement avec l'entreprise et leur fournir des réponses et des suggestions peut accroître la fidélité et les ventes[59].

3.2. Créer le buzz

Un produit n'a pas besoin d'être atypique ou provocateur pour générer du buzz, comme en témoigne l'exemple d'Heidi.com (cas 21.2). Le fait qu'il soit jugé novateur, excitant ou surprenant a peu d'impact sur le bouche à oreille dont il fait l'objet en face à face[60]. Les marques dont on discute sont celles qui sont visibles et saillantes dans l'esprit des gens[61].

Si une entreprise cherche à créer du buzz, elle doit donc mettre en place les conditions incitant les consommateurs à diffuser l'information à leur entourage.

Le ***buzz*** est le bouche à oreille en ligne autour d'un produit, d'une marque ou d'un événement et repose sur la contagion virale d'un film ou d'un message que les gens diffusent directement ou *via* les médias sociaux.

Les marques créent des événements et des opérations pour stimuler le buzz (voir zoom). Les règles en la matière relèvent davantage du divertissement que du marketing[62]. Les pratiques sont très diverses, depuis QuickSilver qui met en ligne des petits films sur le surf à destination des adolescents et Pampers qui donne des conseils aux jeunes parents, jusqu'à la vodka française Grey Goose qui a une division dédiée au divertissement et Hasbro qui s'est associé à Discovery pour créer une chaîne télévisée.

21.2 Cas d'entreprise

Le buzz réussi d'Heidi.com

À sa création, la société suisse Heidi.com avait pour vocation de devenir un site de vente en ligne de produits suisses à destination des expatriés. La demande s'étant principalement portée sur les articles de confection (T-shirts, robes, pantalons et autres accessoires), la *start-up* a alors décidé de se spécialiser sur ce créneau. Pour s'imposer dans le segment des vêtements urbains décontractés, elle a retravaillé les codes du célèbre personnage de Heidi, perçu comme un élément mythique de la Suisse et incarnant les valeurs de la nature et de la famille. Les fondateurs ont pris le parti de l'inscrire dans le monde urbain du XXI^{e} siècle en créant un logo inspiré des mangas japonais et en s'appuyant sur les valeurs de la créativité, de la mode, de la fraîcheur et de la pureté alpine, de l'ouverture d'esprit et sur le monde.

Contraints par un budget de communication limité, les fondateurs ont misé sur le buzz pour se faire connaître en commençant par cibler leurs proches, parents et amis. Puis Heidi a multiplié les actions locales visant à faire parler de la marque et à créer de la notoriété et des interactions avec les futurs clients. Des autocollants ont été collés dans des lieux insolites, incitant tout un chacun à les photographier et à les envoyer au site Heidi.com. La marque a habillé à ses couleurs des snowboards et des télécabines dans les stations de ski, a mené des actions de marquage à la craie dans les lieux publics, s'est associée à des événements comme le Cully Jazz Festival et a créé le T-shirt officiel de l'université de Neuchâtel.

En 2013, la marque a créé un nouveau magasin, à mi-chemin entre le commerce traditionnel et le e-commerce, en s'associant avec l'architecte Zaha Hadid et le géant coréen Samsung, expert en matériaux composites et en connectique. Baptisé « Retail of Tomorrow » et implanté à Neuchâtel, il met à disposition des bornes interactives, qui permettent l'essayage virtuel et la commande en ligne, ainsi qu'un bar à café, une salle de réunion et un espace destiné à accueillir des expositions.

Source illustration : © Heidi.com SA, photo : David Houncheringer dada.fm.

Grâce à son humour, sa dérision et sa stratégie de communication décalée, Heidi.com a réussi à se construire un capital sympathie. Les produits Heidi.com sont vendus sur son site web et dans 130 points de vente à travers près de 20 pays. L'entreprise ouvre parfois des points de vente éphémères, comme des chalets en bois démontables dans les stations de ski.

Sources : Benjamin Chapuis, François Courvoisier, Bertrand Perrin et Nayda Cochet-Sebastian, « Heidi.com : approche marketing, financière et juridique de la gestion de la marque d'une PME suisse », Congrès international de recherche en PME, Bordeaux, octobre 2010 ; www.heidi.com ; *Femina*, 28 août 2011 ; www.letemps.ch, 14 décembre 2013.

CARAMBAR. Pour renforcer sa dimension emblématique et gagner des parts de marché face à son concurrent Haribo, Carambar a annoncé sur Twitter l'arrêt de ses célèbres blagues, appelées à être remplacées par des exercices scolaires. L'affaire a pris une ampleur nationale, allant jusqu'à être relayée dans les journaux télévisés. De nombreux messages de nostalgie, exprimant un sentiment de trahison et d'indignation, sont apparus sur Twitter… jusqu'à ce que la marque annonce que #cétaituneblague. En cinq jours, Carambar a généré en impact l'équivalent d'un an de communication, sans aucun investissement, avec 55 000 tweets, 950 mentions en télévision, radio et presse, et 150 millions de contacts. Les gains de parts de marché ont été quatre fois supérieurs aux attentes[63].

zOOm Comment stimuler le buzz

La diffusion du bouche à oreille sur Internet ne repose plus sur des règles liées à la proximité géographique des individus, comme dans le cas du bouche à oreille classique, mais sur des centres d'intérêt partagés. Les lois mathématiques spécifiques auxquelles correspond le buzz, modélisées par Steyer, Garcia-Bardidia et Quester, en font un outil relativement imprévisible, avec une diffusion extrêmement rapide de l'information et un arrêt brutal.

Ainsi, en analysant le succès en ligne de différentes chansons, Duncan Watts a conclu que leur popularité est « incroyablement imprévisible ». La clé du succès est d'obtenir des téléchargements précoces, ce qui génère un avantage cumulatif.

Même si une partie du buzz est imprévisible, on peut tenter d'accroître ses chances d'émerger de la manière suivante :

- *Identifier les personnes et les entreprises influentes et leur consacrer des efforts particuliers*. Dans les activités B2B, il peut s'agir d'entreprises de grande taille, d'analystes sectoriels, de journalistes, d'acteurs publics et d'adopteurs précoces. Les entreprises peuvent tracer leur activité en ligne pour identifier les utilisateurs les plus influents qui font figure de leaders d'opinion.
- *Donner des échantillons ou des produits aux personnes clés*. Pour le lancement de son premier modèle de voiture électrique, le Roadster, Tesla a favorisé son adoption par des célébrités d'Hollywood comme Leonardo di Caprio.
- *S'appuyer sur les influenceurs d'une communauté*. En amont de sa campagne pour la nouvelle Fiesta, Ford a prêté pendant dix mois sa voiture à 100 influenceurs, repérés pour leur présence sur les blogs, la taille et la qualité de leur réseau social, et par un concours de vidéos qu'ils devaient créer pour montrer leur envie de participer au projet. Après les dix mois d'essai, l'opération avait généré 4,3 millions de vues sur YouTube, 500 000 sur Flickr, 3 millions de lectures de tweets, et 500 000 clients potentiels, dont 97 % de non-clients de la marque.
- *Développer des canaux de recommandation et des systèmes de parrainage*. Chez Weight Watchers, la recommandation par bouche à oreille émanant des membres du programme a un impact considérable sur l'activité.
- *Aider les consommateurs à raconter des histoires*. Les consommateurs intègrent les produits dans leur vie quotidienne. Si des chaussures de sport les aident à mieux courir, ils racontent comment leur confort de course s'est amélioré. Il faut leur fournir des outils les aidant à partager leurs expériences avec leur entourage et à les poster sur Internet.
- *Fournir des informations que les clients transmettent*. Cela suppose que l'entreprise ne parle pas à ses clients en des termes qui ressemblent à un communiqué de presse. Il faut insérer dans les e-mails et les blogs des informations que les clients ont envie de partager, poster sur leur propre blog, s'approprier en les transformant. L'information doit être utile et originale : l'originalité détermine l'intensité du bouche à oreille et l'utilité son caractère plus ou moins laudatif.

Sources : Michael Trusov, Anand Bodapati et Randolph Bucklin, « Determining Influential Users in Internet Social Networks », *Journal of Marketing Research*, vol. 47, 2010, p. 643-58 ; Alexandre Steyer, Renaud Garcia-Bardidia et Pascale Quester, « Modélisation de la structure sociale des groupes de discussion sur Internet : implications et contrôles du marketing viral », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, 2007, p. 29-44 ; Sarit Moldovan, Jacob Goldenberg et Amitava Chattopadhyay, « What Drives Word of Mouth? The Roles of Product Originality and Usefulness », MSI Report n° 06111, Cambridge : Marketing Science Institute, 2006 ; *Bloomberg Businessweek*, 22 octobre 2012 ; Wall *Street Journal*, 8 avril 2009 ; *New York Times*, 25 décembre 2006.

Thales Teixeira, professeur à Harvard et spécialiste de la vidéo virale, fait les recommandations suivantes pour qu'une vidéo soit largement diffusée : la démarrer par un élément joyeux ou surprenant afin que les spectateurs blasés ne s'ennuient pas ; créer des montagnes russes émotionnelles pour tenir les spectateurs en haleine ; utiliser l'ambiance de la marque sans la rendre trop visible ; surprendre mais ne pas choquer, car les internautes ne partagent pas les films qui les mettent mal à l'aise[64].

Certaines agences se sont spécialisées dans les conseils permettant à leurs clients de générer du buzz.

BzzAgent. Cette entreprise américaine organise des campagnes de marketing fondées sur le buzz. Elle a rassemblé un million de consommateurs qui acceptent de vanter les produits qu'ils jugent dignes de leurs louanges. Dès qu'une marque devient cliente, BzzAgent identifie ceux qui correspondent au profil sociodémographique de la cible visée et leur propose de participer à la campagne. Elle leur envoie un échantillon du produit, des informations et des outils pour activer le marketing viral auprès de son propre site de média social BzzScapes, et leur recommande d'évoquer le produit auprès de leurs amis et de leur famille. BzzAgent considère que cette combinaison de contacts humains et de médias sociaux permet d'accélérer le bouche à oreille tout en augmentant l'adhésion à la marque. L'entreprise prétend que ses méthodes sont honnêtes puisque les « agents » doivent faire part de leur appartenance au dispositif, qu'ils sont seulement rétribués par de petits cadeaux et ne participent que si le produit leur convient. BzzAgent peut désormais croiser les informations diffusées sur les réseaux sociaux avec les données de ventes réelles pour retracer l'impact du bouche à oreille. Pour la marque canadienne de café Green Mountain Coffee, des échantillons ont été envoyés à 10 000 membres soigneusement sélectionnés pour parler de son nouvel engagement dans le commerce équitable ; plus de 1,8 million de messages ont été partagés sur ce programme, augmentant ses ventes de 14 %[65].

3.3. Mesurer le bouche à oreille

En termes de mesure, les responsables marketing se concentrent sur le bouche à oreille en ligne parce qu'il est beaucoup plus facile à tracer et à mesurer. On peut savoir quand les internautes bloguent, commentent, partagent, téléchargent, se mettent en relation avec leurs amis ou mettent à jour leur profil.

Certains modèles mathématiques permettent de prévoir le succès d'un produit à partir de ces éléments. On peut ainsi anticiper la fréquentation d'un film en s'appuyant sur le nombre et le caractère plus ou moins positif des commentaires des internautes sur les sites spécialisés lors de la première semaine de diffusion[66].

Les responsables marketing doivent choisir quels indicateurs de mesure utiliser et comment les suivre[67].

DuPont. Le groupe chimique mesure le bouche à oreille électronique par différents outils : l'échelle (nombre de personnes touchées), la rapidité (vitesse de sa diffusion), la part de voix dans l'espace virtuel, la part de voix à cette vitesse, l'impact sur l'affect à l'égard de la marque, la compréhension du message, la pertinence du message perçu, la durée de son impact (effet ponctuel ou durable) et la distance atteinte par rapport à la source (degré d'éloignement).

- *Quels indicateurs suivre ?* On peut mesurer l'intensité du buzz, à l'instar de DuPont, ou se concentrer sur ses émetteurs. Certains évaluent les blogs en fonction de leur pertinence, leur opinion et leur degré d'autorité. Donna Hoffman et Marek Fodor recommandent de mesurer les différents types d'engagement des clients vis-à-vis de la marque en analysant les blogs, le microblogging (Twitter), la cocréation de contenu, la participation aux forums et aux discussions en ligne, l'évaluation des produits, les réseaux sociaux, ainsi que le partage de vidéos et de photos (voir aussi le zoom du chapitre 4 à ce sujet).
- *Comment suivre ces indicateurs ?* Certaines firmes mettent en place des bureaux *high tech* pour piloter ces indicateurs[68]. Ainsi, Nestlé a une équipe d'accélération digitale qui travaille 24 heures sur 24 pour suivre en temps réel les opinions exprimées sur le web à propos de 2 000 marques. Chez Dell, le centre de contrôle et de commande des médias

sociaux dispose de 70 employés pour suivre chaque jour 25 000 événements dans 11 langues, et répondre aux plaintes et aux questions dans la journée.

GATORADE. Pour suivre sa présence sur les médias sociaux 24 heures sur 24, la marque de boisson sportive a créé un centre de contrôle installé au cœur de son département marketing, qui s'apparente à ce que l'on voit dans les chaînes de télévision. Six grands moniteurs fournissent une visualisation des données et des tableaux de bord aux équipes en charge du digital et des médias. L'équipe suit les conversations sur les blogs, trace les opinions formulées, et décide quand il est pertinent d'intervenir dans une conversation en ligne. Tout commentaire incluant une question directe sur la marque ou reflétant une incompréhension est l'occasion d'intervenir directement[69].

Source illustration : The Gatorade Company.

4. Le marketing sur mobile

Compte tenu de l'omniprésence des téléphones mobiles et des tablettes dans nos vies, le marketing sur mobile a un grand avenir.

4.1. Le champ du marketing sur mobile

Comme le souligne David Bell, les appareils mobiles présentent quatre caractéristiques : ils ont un lien inégalé avec leur utilisateur ; ils sont presque toujours allumés et emmenés partout ; ils rendent possible un achat immédiat puisqu'ils constituent un canal de distribution (voir chapitre 17) ; ils sont particulièrement interactifs puisqu'ils permettent la géolocalisation, la prise de photos et l'enregistrement de vidéos[70].

Au Canada, 55 % des consommateurs ont un smartphone, 60 % aux États-Unis, 61 % en France, 69 % en Suisse et 75 % en Belgique. Cette diffusion est essentielle pour les publicitaires qui cherchent à atteindre ce que l'on appelle désormais le troisième écran (les deux premiers étant la télévision et le PC). Les consommateurs passent un temps considérable sur leur mobile (1 h 49 par jour), davantage que le temps cumulé qu'ils consacrent à la radio, aux magazines et aux journaux.

La publicité sur mobile représentait un montant de plus de 31 milliards d'euros en 2014 au niveau mondial. Compte tenu des fonctionnalités avancées des smartphones, elle va désormais bien au-delà de l'envoi de SMS et de la diffusion de *displays* et d'interstitiels statiques. De nombreuses marques proposent des applications mobiles aux fonctions utiles en termes de praticité, d'incitation à l'achat, de valeur sociale et de divertissement[71]. Les « apps » font désormais partie de la panoplie des outils marketing.

TERRAILLON. Ce leader européen des pèse-personnes et des balances culinaires a développé une application mobile, le Wellness Coach. Elle permet à son utilisateur de suivre son poids, son activité physique et son alimentation, et propose des conseils personnalisés en fonction de ses objectifs et de ses paramètres de santé. L'application offre aussi la possibilité de contacter une diététicienne. L'ensemble des résultats peuvent être partagés sur les réseaux sociaux (Facebook et Twitter) pour recueillir les encouragements de son entourage et obtenir des trophées[72].

Source illustration : Terraillon.

Les smartphones peuvent aussi stimuler les programmes de fidélisation en permettant aux clients de recevoir des récompenses en fonction de leurs visites en magasin et de leurs achats.

En suivant la localisation des clients qui ont accepté de recevoir des communications, les enseignes de distribution peuvent leur envoyer en temps réel des promotions relatives aux magasins les plus proches à l'instant *t*.

> **Fidall.** Cette application mobile gratuite permet d'enregistrer toutes ses cartes de fidélité dans son mobile et d'y recevoir des offres promotionnelles et des bons plans leur correspondant. Grâce à son service de géolocalisation, l'application signale la proximité des enseignes enregistrées afin de pouvoir bénéficier des avantages proposés. Elle met également en place des partenariats avec les marques pour mener des actions marketing ciblées et ponctuelles qui s'activent lors du passage à proximité des points de vente[73].

Si les cookies ne fonctionnent pas dans les applications sans fil, les avancées technologiques facilitent le suivi des usages sur smartphone et tablette. La connaissance croissante des identités inter-écrans permet de concevoir des publicités plus pertinentes et plus ciblées[74]. Les techniques de suivi de l'exposition aux médias intègrent également ces nouveaux comportements. Aux États-Unis, Nielsen évalue par exemple l'audience de la télévision en tenant compte des supports mobiles[75].

4.2. Développer des opérations marketing efficaces sur mobile

Même avec la nouvelle génération de smartphones, l'expérience de navigation est très différente sur un téléphone en comparaison d'un ordinateur : l'écran est plus petit, le temps de téléchargement plus long et certains logiciels ne sont pas disponibles. Il faut donc concevoir des sites et des apps simples, clairs et sobres, en accordant encore plus d'attention que d'habitude à l'expérience de navigation et d'utilisation. Les spécialistes soulignent l'importance d'être concis, autour des recommandations suivantes[76] :

- Une publicité sur mobile doit occuper seulement la moitié de l'écran. Il faut éviter les expériences de visionnage complexes qui risquent de décharger la batterie, de nuire à la disponibilité des données et d'entraîner un très long temps de téléchargement.
- Les marques doivent communiquer en deux phrases maximum : l'offre et le slogan.
- Il faut mettre le logo dans un coin de la publicité.
- Celle-ci doit utiliser au moins une couleur vive et pas plus de deux. Les incitations à l'action doivent être mises en évidence par une couleur vive.

4.3. Le marketing sur mobile à travers les continents

Si une part croissante de la population mondiale utilise des smartphones et des tablettes pour toutes sortes d'usages, depuis les loisirs jusqu'à la banque, les attitudes et les comportements varient fortement selon les marchés. Dans les pays asiatiques matures comme le Japon, la Corée du Sud, Hong Kong et Singapour, le marketing sur mobile est devenu une composante centrale de l'expérience client[77]. Dans les marchés en développement, la

forte pénétration des smartphones en fait également un outil essentiel.

Coca-Cola. En Chine, la marque a développé une campagne incitant les habitants de Pékin à envoyer chaque jour par SMS leur estimation de la plus haute température de la ville, et ce pendant un mois, afin d'avoir la chance de gagner un an de consommation gratuite de Coca-Cola. La campagne a généré plus de quatre millions de messages en 35 jours.

Source illustration : Wen lei / Imaginechina.

Les responsables marketing apprennent progressivement comment construire une campagne mobile efficace en fonction de leur marché géographique. Chacun a conscience que cet outil sera essentiel dans les années à venir.

Résumé

1. Le marketing digital permet une interaction et une individualisation accrues de la communication à travers des sites Internet bien conçus, des *search ads*, des *displays* et des e-mails.
2. Les médias sociaux prennent différentes formes : les communautés en ligne et les forums, les blogs, ainsi que les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter et YouTube.
3. Les médias sociaux permettent aux marques d'avoir une parole publique et une présence en ligne, tout en renforçant leurs autres communications. Les responsables marketing peuvent construire des communautés en ligne ou s'intégrer aux communautés existantes, créant ainsi un actif de long terme. Les médias sociaux sont rarement la seule source de communication des marques.
4. Le marketing fondé sur le bouche à oreille consiste à trouver des manières d'inciter les consommateurs à parler des produits, des services et des marques. Le marketing viral, pour sa part, favorise le bouche à oreille électronique en incitant les consommateurs à diffuser des informations par Internet.
5. Le marketing sur mobile prend une importance croissante. Il repose sur les SMS, les apps et les publicités envoyées sur téléphone mobile et tablette pour entrer en contact avec les consommateurs.

Activités

Discutez

Quelle est la valeur du buzz ?

On s'interroge souvent sur l'impact du bouche à oreille et du buzz (positif et négatif) pour une marque. Certains pensent que l'important est que l'on parle de la marque, en bien ou en mal. D'autres soulignent que le contenu du bouche à oreille est essentiel et qu'un mauvais buzz peut tuer une marque. Qu'en pensez-vous ? Faut-il rechercher le bouche à oreille à tout prix ou le contenu du buzz est-il primordial ?

Appliquez

Choisissez une de vos marques préférées et allez sur son site Internet. Comment évaluez-vous ce site ? Analysez-le au regard des 7 C, les sept facteurs de conception d'un site Internet évoqués dans ce chapitre.

Étude de cas

Facebook

La première version de Facebook a été créée en 2004 par Mark Zuckerberg alors qu'il était étudiant à Harvard. Zuckerberg se souvient : « Je pensais qu'il serait intéressant d'avoir accès au profil de plusieurs personnes. Évidemment, il n'y a aucun moyen d'avoir accès à ces informations sauf si les gens alimentent eux-mêmes leur profil. J'ai donc voulu créer une application qui permette de le faire et de partager autant d'informations qu'on le souhaite tout en pouvant garder le contrôle. »

Depuis le début, Facebook a fait en sorte que ses outils de navigation restent simples. Au cours de sa toute première journée d'existence, plus de 1 200 étudiants de Harvard s'étaient inscrits sur le site ; au bout d'un mois, c'était le cas pour la moitié du campus. Initialement, seuls les étudiants de Harvard pouvaient voir le site. Cette décision initiale de ne diffuser Facebook qu'aux étudiants a constitué un élément essentiel de son succès en lui conférant une image d'unité et d'exclusivité qui n'était pas associée aux autres réseaux sociaux comme Myspace. Facebook s'est finalement ouvert à tous en 2006.

Aujourd'hui, le réseau social le plus célèbre au monde compte 1,4 milliard de membres (+13 % en 2014), dont 890 millions se connectent quotidiennement. On nourrit son profil en y postant des photos et des vidéos, et en indiquant toutes sortes d'informations telles que son statut marital, sa ville natale, son métier, son parcours scolaire, ses activités du moment, ses opinions, etc. On interagit avec ses amis Facebook par tous les moyens. En résumé, ce réseau social réalise sa mission de « donner aux gens le pouvoir de partager et de rendre le monde plus ouvert et plus connecté ».

Plusieurs éléments font aujourd'hui de Facebook un élément incontournable de la stratégie de communication marketing et institutionnelle. Les pages Facebook permettent

d'interagir personnellement avec les clients, quelle que soit la taille de l'entreprise. C'est un moyen pour les PME de construire des liens forts et durables avec chacun des clients et de recueillir leurs commentaires. Même les hommes politiques utilisent Facebook pour dynamiser leurs campagnes électorales et communiquer avec leurs soutiens de façon personnalisée.

Source illustration : © Shutterstock / 1000 Words.

Facebook permet aux marques de s'exprimer dans un environnement accueillant, où elles peuvent montrer une image plus avenante que dans les médias traditionnels. On peut y poster des vidéos et des bandes annonces, lancer des promotions, organiser des concours, diffuser des images et des informations. La marque Michel et Augustin utilise Facebook pour mettre en avant ses nouveaux produits auprès de sa base de clients fidèles et obtenir leurs réactions immédiates. D'autres entreprises se lancent dans des causes caritatives. En Belgique, la marque Panzani, dans le cadre de son partenariat « *Give a meal* » avec les Restos du cœur, s'est engagée à faire don d'un plat chaud à une personne défavorisée pour chaque partage de cette campagne sur Facebook, offrant ainsi 35 000 repas. L'association ALS, dédiée à la lutte contre la maladie de Charcot, a lancé le concours « *Ice Bucket Challenge* » qui consistait à se verser un seau d'eau glacée sur la tête. Cette campagne de sensibilisation virale a impliqué de nombreuses personnalités partout dans le monde comme Mark Zuckerberg, Bill Gates, Cristiano Ronaldo, Johnny Hallyday ou Tony Parker, permettant de lever 41 millions de dollars.

Facebook est également pour les annonceurs un moyen d'affiner leur ciblage, grâce à des messages personnalisés. La publicité, qui représente la principale source de revenus de l'entreprise, peut viser les internautes en fonction de critères démographiques spécifiques ou de mots clés extraits d'informations diffusées sur les profils individuels. De nombreuses publicités intègrent des éléments interactifs comme des sondages ou des incitations à inviter des amis. Facebook peut intégrer le message publicitaire d'une marque dans un « contexte social » en indiquant par exemple le lien existant entre un ami et une marque. Le site permet d'impliquer personnellement le consommateur en personnalisant la publicité.

En matière de mobile, Facebook a lancé il y a quelques années un plan visant à transformer son modèle. L'entreprise a développé de nouveaux outils, avec par exemple un bouton *Like* spécifique au mobile et une régie publicitaire dédiée. Aujourd'hui, 745 millions de personnes se connectent quotidiennement à Facebook *via* leur mobile. Dans un marché de la publicité sur mobile en très forte croissance, Facebook détenait une part de marché de 18 % en 2013 contre 49 % pour Google. En 2014, 69 % du chiffre d'affaires publicitaire de la société a été généré sur mobile.

Facebook a été introduit en Bourse en 2012, avec des débuts difficiles. Mark Zuckerberg avait fait deux paris : un prix de vente initial élevé de l'action, à 38 dollars, et une offre abondante d'actions, pour ce qui était l'opération boursière la plus importante jamais réalisée pour une entreprise du web. Le premier jour, Facebook parvient à lever 16 milliards de dollars, mais l'action ne décolle pas. Sa valeur dégringole ensuite et la valorisation de l'entreprise chute de 19 milliards en quatre jours. En septembre 2012, l'action ne vaut plus

que 18 dollars… avant de se redresser progressivement et d'atteindre son niveau d'origine en juillet 2013. Le 30 janvier 2014, après avoir publié un bénéfice annuel de 1,5 milliard, le titre Facebook prend 14 %. En septembre 2014, l'entreprise dépasse une capitalisation boursière de 200 milliards avec un titre à 78 dollars, en faisant un aspirant potentiel au top 20 des capitalisations boursières mondiales, devant Coca-Cola ou Pfizer.

Sources : Les Echos, 8 septembre 2014 ; *Le Monde*, 1er mai 2014, 4 février 2014 ; Silicom.fr, 29 janvier 2015 ; *New York Times*, 24 juillet 2013, 26 juillet 2012, 11 novembre 2009 ; 21 août 2014 ; *The New Yorker*, 15 mai 2006 ; *Associated Press*, 8 juin 2006 ; *BusinessWeek*, 2 juin 2010 ; www.facebook.com. Voir également le film *The Social Network*.

Questions

1. **Facebook est-il selon vous un outil spécifique dans les approches de communication digitale ? Pourquoi ?**
2. **Selon vous, qui sont les principaux concurrents de Facebook ? Quelles sont ses principales forces et faiblesses ?**
3. **Quel est l'intérêt pour une marque d'avoir une page Facebook ou de faire de la publicité sur ce réseau social ? Que pensez-vous d'une marque ou d'une entreprise qui n'est pas présente sur Facebook ?**

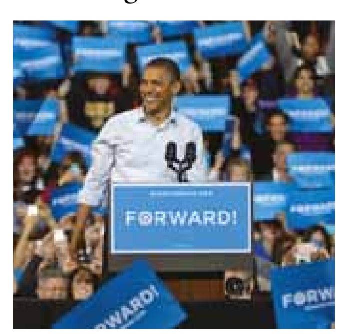
Chapitre 22

Piloter la communication personnelle : le marketing direct, les bases de données et la force de vente

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment utiliser au mieux le marketing direct ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients du marketing fondé sur les bases de données ?
- Comment mettre en place et piloter la force de vente ?
- Comment améliorer le processus de vente?

Si la communication de masse a de nombreux atouts, il existe des situations où la communication personnelle est nécessaire pour renforcer la pertinence du message, conclure un contrat ou… élire un président. De nombreux experts politiques considèrent que la réélection de Barack Obama en 2012 constitue un cas d'école sur l'utilisation intelligente du marketing de bases de données.



Source illustration : © Alamy / epa european press photo agency b.v.

Barack Obama. Le marketing de base de données avait été l'une des clés du succès de Barack Obama lors de l'élection présidentielle américaine de 2008. Son équipe de campagne a donc décidé d'intensifier son utilisation lors de sa campagne de réélection en 2012. Elle a créé une base de données complète en croisant le fichier des électeurs démo-

crates avec des informations provenant des instituts de sondages, de collectes de fonds, de personnes sur le terrain, de bases de données clients, des médias sociaux et de contacts téléphoniques. Dans un pays où les candidats doivent lever des fonds, l'analyse de cette base de données sophistiquée a permis de réunir un milliard de dollars et d'améliorer le ciblage des publicités télévisées, des démarchages téléphoniques, du publipostage, des opérations de porte-à-porte et des médias sociaux. La plupart des 690 millions de dollars levés sur Internet émane d'e-mails précisément ciblés et testés. Chaque jour, l'équipe de campagne proposait à de petits groupes de soutien différentes versions d'e-mails, qui variaient en termes de titre, de montant demandé et d'expéditeur. La combinaison gagnante était envoyée à des dizaines de millions de soutiens. Les analystes ont constaté que l'utilisation d'un ton décontracté, comme « salut » (« *hey* »), était souvent efficace dans les titres des e-mails et que les partisans ne semblaient pas s'en lasser. L'équipe a également innové par sa campagne Facebook, qui consistait à envoyer aux personnes ayant téléchargé une application dédiée des photos de leurs amis vivant dans les États clés. Il leur était demandé de cliquer sur un bouton afin d'inciter automatiquement ces derniers à s'inscrire sur les listes électorales ou à aller voter. Grâce à tous ces efforts, Obama a gagné en 2012 1,25 million de soutiens âgés de 18 à 24 ans par rapport à sa campagne de 2008[1].

La communication personnalisée permet de transmettre le message adéquat à la bonne personne au bon moment. Elle peut se révéler essentielle pour l'efficacité globale du marketing. Dans ce chapitre, nous analyserons comment les entreprises personnalisent leur communication pour accroître leur impact. Nous commencerons par étudier le marketing direct et le marketing de bases de données, avant de nous intéresser à la force de vente et aux étapes de la vente.

1. Le marketing direct

Les responsables marketing cherchent à développer des relations de long terme avec leurs clients. Ils leur envoient des informations régulières, des magazines consacrés à la marque, des cartes d'anniversaire et des petits cadeaux. Ils utilisent également le marketing direct pour contacter de nouveaux prospects.

Le ***marketing direct*** est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction.

Ses caractéristiques spécifiques sont l'absence d'intermédiaire entre la marque et le client, une double fonction de communication et/ou de vente, et l'attente d'une réaction rapide du client (souvent une commande ou une demande d'information)[2]. Les canaux utilisés incluent le courrier, les SMS, l'envoi de catalogues, le télémarketing (téléphone) ou encore la télévision interactive.

Aujourd'hui, le marketing direct représente un budget annuel de 8 milliards d'euros, soit 28 % des investissements de communication et 43 % du hors-média. Après avoir considérablement augmenté pendant des années, les montants investis enregistrent actuellement un tassement avec une baisse de 5 % en 2014[3].

L'importance du marketing direct dans les plans de communication s'explique par de multiples raisons : la fragmentation des marchés et la recherche d'une approche personnalisée du client ; le développement du marketing relationnel incitant les entreprises à utiliser le marketing direct pour entretenir la relation avec les clients les plus fidèles et les plus rentables[4] ; et la richesse croissante des bases de données permettant un marketing direct

réellement personnalisé. Dans les activités *business-to-business*, le coût croissant des visites commerciales incite à les réserver aux prospects les plus importants et à les préparer par du télémarketing, de l'e-mailing et l'envoi de courrier.

1.1. Les avantages du marketing direct

Par rapport aux autres outils de communication, le marketing direct offre le double avantage de la *sélectivité* et de la *pertinence*. L'entreprise ne s'adresse qu'à la cible visée. Elle peut choisir le moment le plus pertinent pour contacter son client ou son prospect. Les fabricants de couches, par exemple, recourent au marketing direct pour s'adresser aux parents de jeunes enfants qui ont l'âge de changer la taille des couches utilisées, afin de leur présenter le produit nouvellement adapté à leur bébé. En général, les consommateurs accordent au marketing direct une attention plus soutenue qu'aux autres outils de communication du fait de la pertinence du message.

Le marketing direct à destination des clients de l'entreprise favorise la vente croisée et la montée en gamme, tout en permettant d'approfondir la relation. Il convient alors d'orchestrer soigneusement la campagne, à l'image de l'opération originale ci-dessous.

Tip Top. Les Néo-zélandais sont friands de glace, avec un des taux de consommation par habitant les plus élevés au monde. Face à l'intensité de la pression concurrentielle, la marque locale Tip Top devait préserver son leadership face à des concurrents aux budgets supérieurs. Pour ce faire, elle a mis au point une campagne pour créer intelligemment du lien avec ses clients. Une application Facebook a été conçue pour demander aux gens de nommer des amis ou des membres de leurs familles afin de leur faire livrer des glaces dans les camions aux couleurs de l'entreprise. Les réactions des heureux chanceux ont été filmées et utilisées dans des publicités ou des vidéos virales. Les ventes de Tip Top ont augmenté de 5 %[5].

Source illustration : Fronterra.

Parmi ses autres avantages, le marketing direct permet de réaliser facilement des expérimentations avant une opération : de multiples annonces peuvent être testées auprès d'une partie du fichier clients, avec une mesure des résultats obtenus. En outre, les opérations réalisées sont moins visibles pour les concurrents que d'autres actions de communication. Enfin, on peut calculer précisément l'impact et la rentabilité des opérations.

Il est souhaitable d'intégrer le marketing direct aux autres opérations de communication pour maximiser son efficacité. Ainsi, la présence d'une campagne publicitaire en parallèle renforce fortement l'efficacité des campagnes de marketing direct[6], en cohérence avec la logique de la communication intégrée.

Dans la mesure où le marketing direct repose sur des outils assez divers, nous les présenterons successivement dans les sous-sections suivantes.

1.2. Le mailing

Les mailings sont préparés à partir de fichiers loués ou achetés à des entreprises. On peut trouver une liste de n'importe quelle catégorie de la population : les futurs mariés, les parents d'enfants de 4 ans, les grands voyageurs, les adeptes de musique classique, les fans de body-building…

Le mailing représente 40 % des investissements de marketing direct. Il permet une grande sélectivité, une personnalisation et une flexibilité maximales en même temps qu'il se prête bien aux opérations de test. Pour des produits tels que les abonnements aux magazines, il constitue un outil marketing de première importance.

Le mailing peut avoir différents supports. Le courrier papier présente l'avantage d'offrir des possibilités créatives importantes et de jouer sur l'émotionnel. L'e-mailing est rapide et permet d'insérer un lien vers le site web de la marque (voir chapitre précédent). L'envoi de SMS se caractérise par un taux de lecture élevé et rapide (le message SMS est lu en moyenne 10 minutes après réception), et par la possibilité de cibler le client par géolocalisation. Il exige cependant des messages extrêmement courts[7].

Audi. La marque allemande a lancé sa nouvelle Audi A6 dont la principale caractéristique est d'être 15 % moins lourde que les autres voitures du même calibre. Pour capitaliser sur l'idée de légèreté, le constructeur a conçu un mailing imprimé sur du papier très fin qui comprenait une partie détachable, équivalente à 15 % du poids du mailing. Un flashcode permettait d'accéder à l'ensemble des informations relatives à la nouvelle voiture[8].

Source illustration : © Shutterstock / Maksim Toome.

L'élaboration d'une campagne de mailing suppose successivement de définir ses objectifs, cibler les destinataires, choisir les supports, tester la campagne et en mesurer les résultats.

a) Les objectifs

En général, on juge l'efficacité d'une opération de marketing direct au taux de réponse, mesuré par les commandes enregistrées. Pour un mailing par courrier, le taux de commande se situe en moyenne à 3,4 % pour un envoi à une liste dont l'entreprise dispose en interne et à 1,3 % pour une liste achetée à l'extérieur. Si les chiffres varient considérablement selon les catégories de produit, la gamme de prix et la nature de l'offre, ils restent nettement supérieurs aux taux de réaction aux e-mails, qui s'élèvent en moyenne à respectivement 0,12 % et 0,03 %[9].

En amont des ventes, la campagne peut également viser à identifier des prospects pour préparer le travail de la force de vente, à renforcer les bonnes relations avec les clients (cartes

de vœux ou d'anniversaire), à leur rappeler une offre en cours, à les faire venir dans les points de vente ou à les conforter dans un achat récent.

b) Les cibles

Il faut identifier précisément les caractéristiques des clients et prospects les plus susceptibles d'acheter. On utilise souvent la formule RFM (récence-fréquence-montant) pour les sélectionner[10] : on évalue l'attrait de chaque client en fonction du temps écoulé depuis son dernier achat, de la fréquence des achats passés et des montants dépensés depuis qu'il est devenu client.

On peut également adopter une approche de segmentation classique, fondée sur des critères sociodémographiques ou comportementaux. Les jeunes mères sont intéressées par les petits pots et les jouets éducatifs ; les jeunes mariés par l'électroménager et le mobilier. Les styles de vie et les centres d'intérêt fournissent également une base de départ : il y a des fans de sport, de cuisine ou d'informatique. En B2B, on peut acheter des fichiers d'entreprises en fonction de leur taille ou de leur secteur d'activité.

Une fois la cible définie, il faut obtenir les noms des prospects. On élabore souvent des listes d'acheteurs récents que l'on complète en louant des fichiers, tarifés à l'adresse. Les fichiers externes présentent certains inconvénients : duplication des noms, données incomplètes, adresses obsolètes, etc. Les meilleurs d'entre eux contiennent, au-delà de l'adresse, des informations précises sur les caractéristiques sociodémographiques et les habitudes d'achat de chaque personne.

c) L'opération

Elle repose sur cinq éléments : le produit, la proposition énoncée, le support, le mode d'envoi et la stratégie créative. Leur nature précise varie selon les modes d'envoi : le taux de réponse à un e-mail est influencé par la formulation de l'» objet » du message et par l'offre proposée[11] ; en revanche, pour le courrier postal, les éléments clés sont l'enveloppe externe, la lettre, le prospectus, le formulaire et l'enveloppe de réponse. Il est souvent efficace de faire suivre un mailing papier par un e-mail.

d) Les tests

L'un des grands avantages du marketing direct est la facilité avec laquelle tous ces éléments peuvent être évalués sur le marché. On peut tester des accroches, des prix, des offres et des fichiers différents, en envoyant des variantes à des sous-échantillons du fichier et en comparant les résultats obtenus. Les taux de réponse et la rentabilité s'en trouvent ainsi grandement améliorés.

e) La mesure de l'impact

En totalisant les coûts, on peut assez facilement estimer le taux de réponse correspondant au point mort. Même si le point mort n'est pas atteint, l'impact peut quand même être positif si l'on prend en compte les effets à plus long terme en matière de notoriété et de bouche à oreille, ainsi que la valeur à vie des clients conquis grâce à l'opération. Cette notion, évoquée dans le chapitre 5, tient compte de la longévité habituelle des clients, de leurs dépenses annuelles et de la marge brute moyenne, moins le coût d'acquisition et d'entretien (en appliquant un taux lié au coût d'opportunité dans l'usage des montants investis).

1.3. Le marketing par catalogue

Ancêtre du marketing direct, le catalogue s'intègre à la fois dans la vente à distance et dans la politique de communication. Avec le développement d'Internet, certains prédisaient sa disparition ou son déclin. Il n'en est rien. Ikea édite chaque année un catalogue qui stimule la vente en ligne et donne des informations aux clients avant qu'ils ne se rendent en magasin. Même un acteur 100 % Internet comme Pixmania a développé depuis quelques années des catalogues d'une centaine de pages qui référencent les produits et contiennent une partie éditoriale pédagogique. Ces outils permettent de développer une communication *push* qui stimule les ventes auprès de clients qui ne sont pas forcément décidés en amont à acheter les produits.

> **Promesse de fleurs.** Ce spécialiste des plantes de jardin vend sur Internet, mais a gardé un catalogue papier. Ce dernier, originellement support de vente, a évolué vers un outil de fidélisation, adressé dans les colis et envoyé par courrier en début de saison aux clients. Inspiré des codes de la mode, il suggère des ambiances florales et propose de résoudre les problèmes des jardiniers grâce à ses pages « solutions ». Ce catalogue s'inscrit dans la tendance au jardinage décoratif, s'éloignant des codes traditionnels du secteur qui privilégie habituellement une entrée par type de végétaux. Promesse de fleurs constitue un cas de mutation réussie d'une activité traditionnelle de vente par correspondance à celle de spécialiste multicanal, avec un quadruplement de son activité en cinq ans[12].

Le catalogue fait partie de l'approche multicanal des enseignes de distribution (Galeries Lafayette, Printemps, Carrefour, Auchan) et des fabricants (cosmétiques, textile, etc.). Il pose plusieurs questions spécifiques : son coût de réalisation et d'envoi est particulièrement élevé, et l'affichage de prix fixes est peu cohérent avec les pratiques de la vente sur Internet où les prix changent souvent. Les entreprises contournent ces obstacles en offrant des réductions spécifiques sur le web ou en éditant des supports papier plus proches du magazine de marque que du catalogue classique. Dans tous les cas, le catalogue comme outil de marketing direct exige une véritable politique éditoriale et une cohérence forte avec la communication sur Internet.

1.4. Le marketing téléphonique

Le marketing téléphonique consiste à utiliser le téléphone et les centres d'appels pour attirer des prospects, vendre aux clients actuels, prendre des commandes et répondre aux questions. Il aide à développer le chiffre d'affaires, à réduire les coûts de vente et à améliorer la satisfaction des clients. On distingue le marketing téléphonique entrant (répondre aux appels des clients) et sortant (contacter de sa propre initiative les prospects et les clients). Les centres d'appels associent de plus en plus le téléphone avec la communication par Internet et les e-mails (voir chapitre 14).

1.5. Les autres médias employés pour le marketing direct

On peut également recourir aux grands médias pour faire du marketing direct. La presse, la radio et la télévision accueillent des publicités qui, couplées à un numéro d'appel gratuit, permettent la prise de commande immédiate. Le *téléachat* repose sur des émissions

télévisées au cours desquelles sont présentés un certain nombre de produits, qui peuvent ensuite être commandés par téléphone. Les systèmes de *télévision interactive* permettent au téléspectateur de solliciter davantage d'informations sur le produit, de demander une brochure, de prendre rendez-vous avec un vendeur ou même de passer commande.

1.6. La responsabilité sociale et éthique du marketing direct

Dans l'ensemble, les entreprises qui pratiquent le marketing direct entretiennent de bons rapports avec leurs clients. Ceux-ci apprécient de recevoir des informations qui leur semblent utiles. Toutefois, un certain agacement se développe face à la multiplicité des messages reçus. Les situations qui peuvent survenir sont les suivantes :

- *L'irritation.* Nombreux sont ceux qui se plaignent du caractère intrusif de certaines pratiques de marketing direct et notamment du marketing téléphonique.
- *La survente.* Il arrive que des opérateurs de marketing direct tirent parti de la crédulité ou de la position de faiblesse de certains consommateurs. Par exemple, la présentation ambiguë d'une loterie fera croire à certains destinataires qu'ils ont gagné.
- *La tromperie et la fraude.* Certains opérateurs émettent des messages trompeurs. Les performances ou les dimensions du produit sont exagérées, et les prix sous-évalués. En France, la publicité « de nature à induire en erreur » est interdite par l'article L. 121-1 du Code de la consommation. Pourtant, chaque année, de nombreuses escroqueries sont débusquées.
- *L'intrusion dans la vie privée.* C'est peut-être la question la plus épineuse. À chaque fois qu'un client prend contact avec une entreprise, que ce soit à l'occasion d'une garantie, d'une promotion ou d'un paiement, son nom et ses caractéristiques sont répertoriés dans une base de données qui pourra ultérieurement être exploitée. En France, la CNIL (Commission nationale de l'informatique et des libertés) surveille de près toutes ces initiatives, et les entreprises doivent solliciter l'autorisation des consommateurs avant de leur envoyer des e-mails.

Les professionnels du marketing direct doivent se sentir concernés par ces questions. Plutôt que de ne rien faire et de prendre ainsi le risque d'une réglementation plus contraignante, ils préfèrent en général se doter de codes de déontologie et exclure de leurs syndicats professionnels les plus indélicats.

2. Le marketing de bases de données

Pour faire du marketing direct, il faut connaître ses clients[13]. Dans cet objectif, l'entreprise collecte un certain nombre d'informations qu'elle rassemble dans une base de données.

Une ***base de données clients*** est un ensemble structuré d'informations accessibles et opérationnelles sur la clientèle et les prospects, que l'on utilise pour les qualifier, leur vendre un produit ou un service et/ou maintenir une relation commerciale.

Le ***marketing de base de données*** consiste à construire, consolider et utiliser des bases de données à des fins de prospection, de transaction et de construction de la relation client.

Dans le chapitre 3, nous avons analysé *les big data* et la manière de traiter des quantités considérables de données. Ici, nous nous intéressons à la construction des bases de données (BDD) relatives aux clients et à la manière de mettre en œuvre un marketing fondé sur ces BDD.

22.1 Cas d'entreprise

Quelques entreprises pratiquant le marketing de bases de données

Chez **Danone**, le dispositif est centré autour du programme *Danone et vous,* qui propose à ses membres des conseils nutritionnels, des recettes de cuisine, des exercices de gymnastique et toutes sortes de recommandations. L'entreprise dispose d'un fichier de plus de dix millions de noms, qui comprend une majorité de foyers avec enfants, dont 82 % vivent en province. Parmi ces contacts, 75 % sont des femmes. Tous les clients reçoivent des bons de réduction ciblés selon leurs habitudes d'achat, ainsi que des « offres découvertes ». Certains d'entre eux sont invités à des événements comme des déjeuners suivis de visites d'usine ou de débats sur l'alimentation.

Accor, leader européen de l'hôtellerie, a investi dans une base de données mondiale et multimarques, qui compte plus de 42 millions de clients. Grâce à son moteur de recommandation, elle permet de personnaliser les messages tout au long du parcours client et d'envoyer des offres ciblées correspondant aux habitudes des clients. Alors que le nombre d'e-mailings a diminué, les taux de clic et de fréquentation ont augmenté. Le groupe propose également un programme de fidélité qui compte plus de dix millions de membres et a créé des synergies avec Facebook. Grâce au programme « Places by Le Club Accorhotels », les voyageurs qui s'enregistrent et se géolocalisent sur Facebook reçoivent des points bonus. Le groupe analyse ensuite leurs actions sur le réseau social afin de mieux comprendre leurs comportements et leurs interactions sociales. Cette pratique permet d'enrichir la base, ainsi que le contenu du programme de fidélité.

Source illustration : © Shutterstock / Anton Ivanov.

La branche de services B2B d'Orange, **Orange Business Services**, a développé une offre de métadonnées « Flux Vision », destinée aux acteurs du tourisme. Elle analyse chaque minute plus de quatre millions de nouvelles informations et les convertit en indicateurs statistiques pour mesurer la fréquentation d'une zone géographique et le déplacement des populations. L'offre suscite l'intérêt des acteurs de l'aménagement du territoire, du commerce et du transport. Elle a par exemple permis à la région Provence-Alpes-Côte d'Azur de réfléchir à l'aménagement des accès au parc national des Calanques.

Sources : www.lefigaro.fr, 10 mars 2015 ; www.lesechos.fr, 14 septembre 2013 ; *Marketing Magazine*, 2004 ; *Marketing Direct*, 2002 ; www.danoneetvous.fr ; www.worldlist.fr.

2.1. Les bases de données clients

Nombre d'entreprises confondent bases de données et fichiers clients. Un fichier clients n'est qu'une liste de noms et d'adresses. Une base de données rassemble des informations beaucoup plus riches, collectées au cours des transactions passées et des demandes d'informations, grâce aux cookies et à tous les contacts du client avec l'entreprise. Idéalement, la base de données contiendra des informations sur les achats antérieurs de chaque client,

sur son profil sociodémographique (âge, revenus, composition de la famille, date de naissance), son profil psychographique (activités, centres d'intérêt et opinions) et ses habitudes de fréquentation des médias.

Dans l'univers B2B, une bonne base de données renseigne sur les produits achetés antérieurement ; les volumes, les prix payés et la rentabilité des achats ; les interlocuteurs clés qui participent au processus de décision, avec des informations sur leur âge, leurs centres d'intérêt et leurs critères de choix ; et l'état des contrats en cours. Elle fournit également des informations concernant l'évaluation faite par l'entreprise des achats du client dans la catégorie de produit ; les autres fournisseurs référencés ; les forces et faiblesses dont elle dispose auprès de ce client ; ainsi que les pratiques d'achats et les politiques du client qui peuvent être pertinentes. Ainsi, l'entreprise pharmaceutique suisse Novartis dispose d'une base de données sur 100 000 agriculteurs argentins, qui indique leurs achats d'insecticides et les répartit en segments de marché.

2.2. Le *datamining*

Une fois les données collectées, il faut les centraliser dans un *entrepôt de données*, les structurer, puis les analyser de manière globale (pour établir des segmentations et définir des opérations marketing pertinentes) et individuelle (pour pratiquer un marketing personnalisé). Les représentants pourront alors répondre à chaque client en ayant une vision complète de la relation que l'entreprise a entretenue avec lui. Un véritable marketing personnalisé pourra alors être mis en place auprès des clients.

Le ***datamining*** consiste à extraire des bases de données l'information utile sur les individus, les tendances et les segments. Il repose sur des techniques statistiques et mathématiques sophistiquées, comme les réseaux neuronaux ou la modélisation.

Une base de données marketing s'utilise dans cinq cas de figure :

1. *Identifier des prospects.* De nombreuses entreprises développent leur base de données à partir d'un message publicitaire ou Internet invitant au contact. Toute réponse est intégrée à la base qui, ultérieurement, sert à sélectionner les meilleurs profils. Ceux-ci seront alors contactés par courrier, téléphone ou e-mail. Les bases de données achetées à l'extérieur constituent également un moyen privilégié d'établir un contact direct avec des prospects.
2. *Définir la cible d'une opération marketing.* L'entreprise définit d'abord les caractéristiques idéales de la cible pour l'opération envisagée. Ensuite, elle recherche dans sa base de données les clients qui se rapprochent le plus de ce profil. En analysant les taux de remontée, on améliore le ciblage au fil du temps. Après la vente, il faut continuer les actions : une semaine après, on peut envoyer des remerciements ; cinq semaines plus tard, faire une nouvelle offre ; après dix semaines (si le client n'a pas répondu), le contacter par téléphone et lui proposer une promotion spéciale.
3. *Entretenir la fidélité.* Une entreprise peut envoyer à ses clients des cadeaux, des offres spéciales, des coupons de réduction ou des brochures s'inscrivant dans leur sphère d'intérêt.

MARS PETCARE. La division de l'entreprise spécialisée dans l'alimentation féline propose un site dédié au bien-être des chats et de leurs maîtres, avec des actualités, des conseils et un espace club personnel (www.unamourdechat.com). Elle édite un magazine mensuel : *Rêve de chats*. Les propriétaires souhaitant le recevoir doivent s'inscrire au club « Un amour de chat » en mentionnant le nom et la date de naissance de leur animal. Une carte d'anniversaire est ensuite envoyée à chacun d'entre eux, assortie d'échantillons de nouveaux produits et d'offres spéciales.

Source illustration : www.unamourdechat.com.

4. *Réactiver les contacts.* Certaines entreprises ont mis en place des programmes d'envoi automatique qui, à l'occasion d'événements publics (fêtes, vacances, rentrée) ou privés (anniversaires), éditent des messages destinés à raviver l'intérêt du consommateur pour les produits de l'entreprise.
5. *Recontacter les clients inertes.* En reprenant contact avec des clients qui ont cessé toute relation avec l'entreprise, on peut parfois comprendre les raisons de leur départ, identifier des erreurs de communication ou d'approche du client et, ainsi, éviter de les répéter. On tente également de reconquérir les clients séduits entre-temps par la concurrence.

2.3. Les limites du marketing de bases de données

On utilise souvent le marketing de bases de données dans les activités B2B et dans les services comme l'hôtellerie, la banque, l'assurance ou la téléphonie, dans lesquels on dispose de nombreuses informations sur les clients. Les autres entreprises pour lesquelles le marketing de bases de données est pertinent sont celles qui vendent de nombreux produits à leurs clients et cherchent à les faire monter en gamme, comme les distributeurs spécialisés ou les sites de vente en ligne. Les entreprises de grande consommation ont moins souvent recours à ces pratiques, même si certaines d'entre elles, comme Procter & Gamble ou Unilever, ont développé des programmes très élaborés.

Au-delà de ses avantages, le marketing de bases de données a également ses limites :

- *Certaines situations ne sont pas propices au marketing de bases de données.* Cela ne vaut pas la peine de construire une base de données lorsque les clients n'achètent le produit qu'une ou deux fois dans leur vie (un piano par exemple), qu'ils sont peu fidèles à la marque (taux de *churn* très élevé), que l'unité d'achat est très petite (barres chocolatées), que l'information est trop coûteuse à collecter ou que le vendeur n'a pas de contact avec l'acheteur.

- *La construction et le maintien à jour des bases de données exigent des investissements majeurs* en équipements informatiques, en logiciels, en programmes d'analyse et en personnel qualifié. Il est difficile d'obtenir des données pertinentes et d'enregistrer des informations lors de chaque interaction avec les clients. Selon Deloitte Consulting, 70 % des entreprises n'ont pas constaté de progrès après l'implantation d'un projet CRM parce que le programme était mal conçu, trop cher ou difficile à utiliser par le personnel. Parfois, les entreprises se concentrent sur les processus de contact avec les clients sans adapter suffisamment leurs structures et systèmes internes[14].
- *Il est difficile d'inciter l'ensemble du personnel à adopter une orientation client et à utiliser systématiquement les informations disponibles.* Il est plus facile de maintenir les pratiques habituelles. Or, une véritable démarche CRM exige de former ses équipes et de faire évoluer l'organisation et la culture d'entreprise.
- *Tous les clients ne souhaitent pas développer une relation avec l'entreprise.* Certains apprécient peu que l'on rassemble des informations personnelles à leur sujet et vivent certaines initiatives comme une intrusion dans leur vie privée. Par exemple, une catégorie de clients juge déplacé qu'une entreprise leur envoie une carte pour leur anniversaire après en avoir enregistré la date dans leur base de données ; à l'inverse, d'autres clients apprécient la démarche, tandis qu'une troisième catégorie réagit de manière variable en fonction de la nature de leur relation avec la marque émettrice de la carte[15]. Les entreprises en ligne doivent expliciter leur politique de stockage des données et permettre aux clients de s'en extraire.
- *Les présupposés du marketing relationnel ne sont pas toujours exacts*[16]. Parfois, cela ne coûte pas moins cher de servir les clients fidèles. Certains clients à gros volumes connaissent leur valeur pour l'entreprise et peuvent en profiter pour obtenir des services de grande qualité ou des prix particulièrement bas. Les clients fidèles s'attendent à être mieux traités et perçoivent mal qu'on leur demande des prix comparables à ceux des autres clients.

Quand il fonctionne, le marketing de bases de données rapporte plus qu'il ne coûte. Cette stratégie suppose cependant que les données soient valides et bien entretenues, et que les relations identifiées entre variables soient pertinentes et acceptables pour les clients.

3. La force de vente : concevoir le système à mettre en place

La force de vente est la forme la plus ancienne du marketing personnalisé. Sans vente, il n'y a pas d'activité à piloter. Elle peut prendre différentes formes, depuis la conclusion de gros contrats, comme la construction d'un aéroport et la livraison de plusieurs avions Airbus, jusqu'à la vente de vêtements en magasin, la vente à domicile ou même la levée de fonds par une fondation en faveur d'une cause d'intérêt général.

Pour identifier des prospects, les convaincre d'acheter et développer l'activité, de nombreuses entreprises industrielles s'appuient largement sur leurs représentants. De même, beaucoup d'entreprises de grande consommation confient des missions essentielles à leurs équipes commerciales (voir cas 22.2 sur Coca-Cola).

22.2 Cas d'entreprise

La restructuration de la force de vente de Coca-Cola

En 2014, Coca-Cola a mis en place une nouvelle organisation de sa force de vente en France. Un audit interne a en effet révélé que les vendeurs passaient plus de temps à effectuer des tâches administratives et à adapter les directives du siège qu'à échanger avec les clients (pour les commerciaux) ou à gérer les plans de formation (pour les managers).

Face à cette inertie et à la pression concurrentielle, Coca-Cola a abandonné son ancienne structure par régions (avec sept régions) et structuré sa force de vente autour de quatre circuits : l'alimentaire, la restauration, le circuit direct et la distribution automatique. Les techniques de vente ont été adaptées afin que les commerciaux puissent améliorer la planification de leurs visites en fonction du potentiel de chaque magasin et des actions à mettre en place. Les managers passent désormais quatre jours en magasin, contre deux au préalable, pour accompagner les commerciaux dans le développement de leurs compétences. Des conférences téléphoniques sont organisées une fois par semaine pour éviter aux chefs de secteurs et aux attachés commerciaux de se déplacer vers le bureau régional. Cette stratégie génère un gain de temps et leur permet d'être plus présents dans les points de vente.

En parallèle, Coca-Cola a développé la digitalisation de sa force de vente. Les applications sur tablettes à destination des vendeurs ont évolué avec, par exemple, l'introduction de modules de formation en *e-learning*. Elles intègrent également le développement de la photo-reconnaissance pour que le linéaire corresponde bien au dispositif défini par le siège et pour s'assurer d'une parfaite exécution en points de vente. La mise à jour en temps réel du « *book* de vente » permet aux vendeurs de se concentrer sur les priorités nationales définies avec les clients. Une application « chatter » est proposée pour permettre aux vendeurs d'échanger des photos ou des astuces lors de la mise en place d'opérations similaires. Coca-Cola organise également des vidéoconférences entre les équipes de managers et la direction grâce à son réseau social interne. Comme le souligne le vice-président, directeur national des ventes : « En définitive, le digital permet de gagner en proximité, en simplicité et en efficacité, au service de la croissance. »

Source : www.lsa.fr, 1er mars 2014.

Personne ne conteste l'importance de la force de vente, mais de nombreuses entreprises sont sensibles à son coût élevé et en augmentation. En conséquence, elles essaient d'accroître sa productivité par une meilleure sélection des représentants et des systèmes améliorés de formation, supervision, motivation et évaluation[17].

En réalité, le rôle des représentants varie énormément d'une entreprise à l'autre et l'on peut identifier différentes catégories où la créativité joue un rôle croissant :

- le représentant livreur, dont le rôle consiste essentiellement à livrer un produit, du fuel domestique par exemple ;
- le preneur de commandes, comme le vendeur dans une boulangerie ;
- le missionnaire, qui ne prend pas de commandes, mais doit créer un climat favorable au produit ou informer un client potentiel, tel le visiteur médical employé par un laboratoire pharmaceutique ;
- le technicien, qui dispose de fortes connaissances techniques, comme l'ingénieur technico-commercial qui joue un rôle de conseil auprès des clients ;
- le créateur de demande, qui doit faire un effort créatif pour vendre des produits (aspirateur, électroménager) ou des services (assurance, services publicitaires) ;
- le vendeur de solutions, dont le rôle consiste à résoudre le problème du client, souvent en intégrant différents produits et services proposés par l'entreprise.

Les représentants constituent un lien privilégié entre l'entreprise et sa clientèle. C'est pourquoi il convient de concevoir avec soin les différents éléments relatifs à la force de vente : la définition des objectifs, la structure, la taille et le système de rémunération (voir figure 22.1).

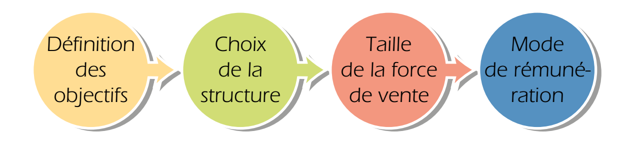


FIGURE 22.1
La conception de la force de vente

3.1. Les missions et les objectifs assignés aux vendeurs

La vente ne consiste pas à seulement présenter les produits de l'entreprise de manière attirante. Le représentant doit savoir analyser les problèmes de son client et lui proposer une solution adaptée pour l'aider à améliorer sa propre situation. Les meilleurs vendeurs vont même au-delà de la compréhension des problèmes tels qu'ils sont présentés par leur client, pour les reformuler, proposer une nouvelle approche du modèle économique de leur client, ou reconnaître des besoins non identifiés ou des problèmes non explicites[18].

La force de vente prend en charge une ou plusieurs des activités ci-dessous :

- la *prospection* de nouveaux clients ;
- la *qualification* : rassembler des informations sur les prospects et définir les priorités au sein des clients et des prospects ;
- la *communication* : transmettre à la clientèle des informations relatives aux produits et services de l'entreprise ;
- la *vente* : approche du client, présentation commerciale, réponse aux objections et conclusion ;
- le *service* : conseil, assistance technique ou financière, livraison ;
- la *collecte d'informations* : étudier le marché, recueillir des informations utiles à l'entreprise et rédiger des rapports sur ses visites et ses résultats ;
- l'*allocation de priorités* : décider quels clients obtiendront les produits en cas de rupture de stock.

Compte tenu de leur coût, les vendeurs de terrain doivent se concentrer sur les produits complexes et personnalisés, tandis que la vente de produits simples ou standardisés repose davantage sur la vente à distance, *via* Internet ou par téléphone, prise en charge par la force de vente localisée au siège de l'entreprise. En outre, il importe de préparer et de faciliter le travail des vendeurs de terrain en confiant à des équipes moins qualifiées la préparation des visites, la rédaction des offres et le remplissage des bons de commande.

La vente est un travail d'équipe, les visites aux clients ou les échanges à distance étant préparés en amont et complétés en aval. Peuvent également intervenir : *la direction générale* qui participe directement à la vente pour les contrats les plus importants ; *les ingénieurs et techniciens* qui fournissent l'information et l'assistance nécessaires au client, avant et après

la vente ; *le service clientèle* qui assure l'installation, l'entretien et le service après-vente ; et *l'administration commerciale* qui prend en charge l'analyse des ventes et la facturation.

Le vendeur doit analyser les chiffres de vente, estimer le potentiel du marché, faire une veille concurrentielle, et développer des stratégies et des plans. Les responsables de la direction commerciale doivent quant à eux disposer d'excellentes compétences marketing.

Trop souvent, le marketing et la vente sont en conflit : les responsables marketing considèrent que la force de vente ne concrétise pas le potentiel des produits qu'ils ont créés, tandis que la force de vente juge que le marketing ne comprend pas réellement le marché. Pourtant, une collaboration et une communication intenses entre ces deux départements constituent un facteur essentiel de succès en termes de ventes et de rentabilité[19]. Chez Ford, le directeur marketing supervise également la vente et soutient que c'est une erreur de dissocier les deux fonctions[20]. Chez Honeywell, on organise régulièrement des transferts de personnel d'une fonction à l'autre et l'on organise des réunions communes afin de favoriser une compréhension réciproque.

Les services marketing peuvent être amenés à élaborer des outils marketing à destination des vendeurs pour les aider à développer les ventes et à améliorer les relations avec leurs clients. Dans l'industrie pharmaceutique, par exemple, les responsables marketing créent des outils utilisés par les visiteurs médicaux. Ce type d'outils aide les vendeurs dans leur travail, mais favorise aussi l'alignement des discours et des approches entre les deux fonctions[21].

Une fois les objectifs de la force de vente définis, les entreprises doivent déterminer si elles souhaitent recourir à une force de vente interne et/ou la sous-traiter à des entreprises qui touchent une commission sur les ventes. Cette seconde option offre plusieurs avantages : la souplesse pour faire évoluer la taille de la force de vente en fonction des réactions du marché et en cas de forte saisonnalité ; l'adaptation aux PME qui disposent de moyens limités ; et la rapidité de la mise en œuvre, alors qu'il faut du temps pour recruter et former des vendeurs internes. À l'inverse, cette solution est souvent coûteuse et parfois mal perçue par les vendeurs internes, qui peuvent se sentir mis en concurrence ou craindre une restructuration.

3.2. La structure de la force de vente

Le mode d'organisation pertinent dépend en grande partie de la politique marketing. Si l'entreprise ne vend qu'une seule ligne de produits à des clients homogènes, elle choisira une structure par zones géographiques. Si de nombreux produits ou marchés sont en jeu, une organisation par produits ou par types de clients se justifie davantage.

Certaines entreprises adoptent une structure plus complexe en combinant quatre types de forces de vente : 1) une équipe dédiée aux comptes clés, jugés stratégiques pour l'entreprise (voir zoom) ; 2) une force de vente organisée par zones géographiques qui permet de s'adresser des zones diverses ; 3) une force de vente distributeurs chargée de coacher les distributeurs indépendants de la marque ; et 4) une force de vente interne qui fait du marketing et prend des commandes par téléphone et en ligne.

Quelle que soit la structure adoptée, il importe de la remettre à plat régulièrement pour tenir compte des évolutions du secteur, du marché et de l'environnement économique.

zoom La gestion des comptes clés

Lorsqu'une société traite avec de gros clients, elle leur affecte souvent un vendeur ou une équipe de haut niveau, appelés gestionnaire de comptes clés ou de grands comptes. Office Dépôt, spécialiste des fournitures de bureau, a organisé ses comptes clés selon le type de clientèle : grands comptes locaux, nationaux, CAC 40 et internationaux. Chez McCain, le leader de la frite surgelée, un gestionnaire de comptes clés s'occupe spécifiquement de McDonald's, premier client de la société. Aux États-Unis, Procter & Gamble a dédié à l'enseigne Walmart une équipe de 300 personnes localisées près du siège social du distributeur à Bentonville dans l'Arkansas, avec quelques salariés localisés près des bureaux de Walmart en Europe, en Asie et en Amérique latine. Le lessivier considère que cette organisation lui a permis de gagner plusieurs milliards de dollars.

Les comptes clés sont des clients importants aux multiples divisions et implantations qui centralisent leurs achats. La gestion des comptes clés se développe depuis de nombreuses années, sous l'effet combiné des fusions-acquisitions entre entreprises d'un même secteur, de la centralisation croissante des achats au sein des entreprises et de la complexité toujours plus grande des produits.

Les comptes clés sont souvent pilotés par une équipe multifonctionnelle compétente en matière de développement de nouveaux produits, de support technique, d'approvisionnement, de marketing et de communication multicanal afin de couvrir tous les aspects de la relation avec le client. Elle joue un rôle de consultant interne qui vend les compétences de son entreprise au-delà des produits eux-mêmes. Le gestionnaire de compte clé rapporte au directeur des ventes et supervise les représentants de terrain qui sont en contact avec le client. Si une entreprise a plusieurs gestionnaires de comptes clés, elle crée souvent une division dédiée.

Le choix des comptes clés tient compte du volume d'achat du client (en particulier sur les produits les plus rentables), de son degré de centralisation des achats, de ses attentes spécifiques en matière de services, de sa sensibilité au prix et de son désir d'entretenir des relations à long terme avec les fournisseurs. Les gestionnaires de comptes clés deviennent le point de contact central du client et sont chargés de développer l'activité réalisée avec lui. Ils doivent bien connaître le secteur et le métier de leur client, comprendre ses processus d'achat, identifier les opportunités de création de valeur réciproque, faire de la veille concurrentielle, négocier les ventes et orchestrer le service au client.

Les clients intéressés par une telle organisation sont plus orientés vers la création de valeur que vers un avantage en termes de prix. Ils apprécient d'avoir un point de contact central, un seul système de facturation et des liens EDI, ainsi que de bénéficier de garanties spécifiques, d'approvisionnements prioritaires, d'informations en avant-première, de produits personnalisés, d'une maintenance efficace et d'un service haut de gamme. Ils développent des relations personnelles avec leurs gestionnaires de comptes clés qui facilitent la collaboration et la rendent fructueuse pour les deux parties prenantes.

Sources : www.actionco.fr, 14 août 2014 ; Catherine Pardo, *Responsable comptes clés*, Paris : Dunod, 2004 ; Frédéric Vendeuvre et Thierry Houver, *Vendre et négocier avec les grands comptes*, Paris : Dunod, 2006 ; Noel Capon, Dave Potter et Fred Schindler, *Managing Global Accounts: Nine Critical Factors for a World-Class Program*, 2e édition, Bronxville : Wessex Press, 2008 ; Peter Cheverton, *Global Account Management: A Complete Action Kit of Tools and Techniques for Managing Key Global Customers*, Londres : Kogan Page, 2008 ; Malcolm McDonald et Diana Woodburn, *Key Account Management: The Definitive Guide*, 2e édition, Oxford : Butterworth-Heinemann, 2007.

3.3. La taille de la force de vente

La force de vente constitue l'un des actifs les plus productifs, mais aussi les plus coûteux d'une entreprise. Il convient donc d'optimiser sa taille. On fixe en général le nombre de vendeurs à partir d'une *analyse de la charge de travail* et selon une méthode en cinq étapes :

1. On classe les clients en catégories, selon leur volume d'achat annuel.
2. On détermine la fréquence de visite souhaitable pour chaque catégorie (nombre de visites par client par an).

3. On calcule la charge de travail globale, exprimée en nombre de visites à effectuer par an (en multipliant le nombre de clients dans chaque catégorie par la fréquence de visite correspondante).
4. On fixe le nombre moyen de visites qu'un représentant peut effectuer dans une année.
5. On obtient le nombre de représentants en divisant le nombre total de visites à faire dans l'année par le nombre de visites que peut effectuer un représentant.

Par exemple, une entreprise estime qu'il y a 1 000 clients de type A et 2 000 clients de type B sur son marché. Un client de type A doit être visité 36 fois par an, contre 12 fois pour un client de type B. 60 000 visites doivent donc être effectuées. Si l'on suppose qu'un vendeur fait, en moyenne, 1 000 visites par an, l'entreprise a besoin de 60 représentants à plein temps.

3.4. Le système de rémunération des représentants

Pour attirer de bons vendeurs, il faut leur offrir une rémunération satisfaisante. Ils recherchent en général un système qui leur procure une certaine régularité de revenus, une récompense en cas de bonnes performances et un sentiment de justice. Pour l'entreprise, un bon système de rémunération permet de contrôler l'activité des représentants et de la canaliser vers les activités prioritaires, et ce, d'une manière peu coûteuse et simple à gérer. Or, ces objectifs sont en général divergents, ce qui explique la grande variété de systèmes de rémunération.

L'entreprise doit déterminer le poids respectif des quatre éléments qui composent le système de rémunération :

1. La *partie fixe* a pour but d'assurer au représentant une certaine stabilité de ses revenus.
2. La *partie variable*, qui peut prendre la forme d'une prime, d'une commission sur le chiffre d'affaires ou d'un intéressement aux bénéfices, vise à stimuler et récompenser les bonnes performances.
3. Les *remboursements de frais* compensent les dépenses consenties pour réaliser les visites et inviter les clients.
4. Les *avantages annexes*, tels que la voiture de fonction, augmentent l'attrait du poste.

La plupart des systèmes de rémunération associent partie fixe et partie variable. Selon une enquête, 40 % du revenu ou davantage relèvent de la part variable pour plus de la moitié des représentants[22]. La part du fixe est plus forte pour des postes comprenant une forte proportion de tâches autres que la vente, comme la rédaction de rapports faisant remonter des informations du marché, et pour les activités de vente complexes au plan technique et exigeant un travail d'équipe. Certaines entreprises indexent la partie variable sur des indicateurs tels que la satisfaction ou la fidélité du client. D'autres l'allouent en fonction de la performance globale de l'équipe de vente ou même de l'entreprise dans son ensemble, dans l'objectif d'inciter les vendeurs à développer un esprit d'équipe.

22.3 **Cas d'entreprise**

La force de vente de Charlott', une marque de lingerie féminine vendue à domicile

Vendue exclusivement lors de réunions à domicile (que l'on appelle ateliers Style), à la manière de « Tupperware », cette PME, n° 1 de la lingerie à domicile, rassemble aujourd'hui 3 700 conseillères de Style indépendantes réparties sur toute la France. Le modèle économique se caractérise par l'absence d'intermédiaires et de frais de structure. C'est la force de vente qui est au cœur du dispositif. Les ventes se déroulent chez l'une des 180 000 hôtesses, des clientes qui invitent huit de leurs amies pour leur présenter des parures à des prix situés entre 40 et 110 €, soit 15 à 25 % moins cher que les marques Lise Charmel ou Simone Pérèle.

Les vendeuses ont un double rôle : présenter et vendre des produits en organisant des réunions de vente chez les femmes qu'elles connaissent et recruter de nouvelles conseillères. La marque rémunère uniquement ses conseillères de manière variable par une commission allant jusqu'à 30 % sur des ventes. En moyenne, un atelier Style équivaut à 600 € de vente, soit 400 € par séance. En complément, les conseillères touchent environ 8 % du montant des ventes réalisées par leurs filleules, les vendeuses qu'elles ont recrutées. Elles bénéficient également de récompenses comme des voitures ou des voyages.

Les conseillères Style suivent des formations dispersées par la Charlott' Académie. Elles apprennent les principes de la vente à domicile, les spécificités de la lingerie, comment l'exposer élégamment, comment transformer une chambre en cabine d'essayage… Afin de donner confiance en elles aux vendeuses, la présidente Véronique Garnodier a complété les formations par des cours de savoir-être et des astuces pour lever les objections des clientes timides qui n'osent pas accueillir de vente chez elles.

Les résultats sont au rendez-vous : la marque a atteint un chiffre d'affaires de 31 millions d'euros en 2013 et compte deux millions de clientes. Elle est présente dans 16 pays, dont la Suisse, la Belgique et l'Espagne.

Sources : www.lemonde.fr, 30 juin 2014 ; *Management*, mai 2008 ; *Le Monde*, 25 octobre 2011 ; www.charlott.fr.

Source illustration : © www.charlott.fr.

4. Piloter la force de vente

Un directeur commercial doit recruter, former, superviser, animer et évaluer ses représentants (voir figure 22.2).

FIGURE 22.2 Piloter la force de vente

4.1. Recruter et sélectionner ses vendeurs

Bien choisir ses vendeurs est crucial pour une entreprise. L'écart de performances entre un vendeur exceptionnel et un vendeur médiocre est considérable. Une enquête a révélé qu'en moyenne 25 % des représentants réalisent plus de 52 % du chiffre d'affaires. Le *turnover* moyen des vendeurs, tous secteurs confondus, est de l'ordre de 20 %. Or, le départ d'un représentant implique des ventes perdues, des coûts de recrutement et de formation de son remplaçant, et une pression accrue sur l'équipe toujours en place pour compenser la perte occasionnée.

Les études ne mettent pas toujours en évidence de relation entre les performances d'un vendeur et des variables liées à son niveau d'expérience, ses études, son style de vie, son attitude, sa personnalité et ses compétences. Les meilleurs prédicteurs sont les tests et les « *assessment centers* » fondés sur des mises en situation : on développe des scénarios de vente et de travail proches de la réalité de l'entreprise, puis on analyse comment les candidats se comportent[23]. Certaines sociétés comme IBM et Procter & Gamble accordent une grande importance à ce type de tests. Chez Gillette, ils ont réduit leur *turnover* et constaté une forte corrélation entre les scores au test et la progression des nouvelles recrues.

4.2. Former et superviser des représentants

Les clients attendent des représentants qu'ils connaissent parfaitement les produits, suggèrent des idées pour résoudre leurs problèmes, soient efficaces et fiables. Pour répondre à ces besoins, les entreprises consacrent des efforts importants pour les former. Certaines sociétés mettent également en place des programmes de formation pour les vendeurs *en magasin*, même s'ils commercialisent également des marques concurrentes[24].

La durée médiane de formation des représentants est de 28 semaines pour les entreprises industrielles, 12 pour les sociétés de service et quatre dans la grande consommation. Elle varie selon la complexité de la vente et le profil des personnes recrutées. De nouvelles méthodes de formation sont constamment élaborées et s'appuient sur des films, des outils de *e-learning*, des *serious games*, etc. Les jeux de rôle aident à comprendre le point de vue des clients et leurs motivations. C'est d'autant plus important que le mimétisme entre vendeur et client favorise l'achat et une bonne évaluation du vendeur[25]. Certaines entreprises cherchent également à favoriser les échanges d'expériences entre vendeurs, car le savoir commercial est en partie informel et expérientiel[26].

En matière de supervision, les représentants payés à la commission et qui ont pour mission de construire leur propre clientèle bénéficient en général d'une grande indépendance. Les vendeurs salariés, à qui l'on attribue un groupe de clients, sont soumis à un contrôle plus strict.

4.3. Améliorer la productivité de la force de vente

Combien de fois par an faut-il rendre visite à un client donné ? Des recherches ont montré que le temps consacré aux petits clients est trop élevé comparé à celui passé auprès des clients importants, plus rentables[27].

a) L'élaboration des normes de prospection

Les représentants ont naturellement tendance à consacrer la plus grande part de leur temps aux clients existants, relativement peu risqués pour eux. En conséquence, les entreprises doivent souvent déterminer le temps qui doit être consacré à la prospection des nouveaux clients[28]. Elles peuvent exiger, par exemple, que les vendeurs y allouent le quart de leur temps et qu'ils arrêtent de rendre visite à un prospect après trois tentatives infructueuses.

b) La gestion efficace du temps

L'analyse des tâches effectuées aide les vendeurs à comprendre comment se répartit leur temps et comment ils peuvent améliorer leur efficacité. En général, les représentants de terrain passent beaucoup de temps à préparer les visites, à voyager, à attendre, à vérifier les commandes, à rédiger des rapports de visite et à participer aux réunions de vente. Compte tenu de toutes ces activités, il n'est guère surprenant que le temps effectif de vente en face à face corresponde en moyenne à 29 % de leur temps de travail[29] !

Pour améliorer la productivité de leurs vendeurs[30], les entreprises confient des toujours plus de tâches à la force de vente qui reste au siège et se révèle beaucoup moins coûteuse. Alors qu'un contact établi depuis le siège coûte 25 à 30 €, celui d'un représentant de terrain rendant visite au client peut générer un coût dix fois plus élevé. Les réunions virtuelles par WebEx, les rencontres à distance par Skype, les médias sociaux comme LinkedIn et Twitter permettent de réduire considérablement le nombre de rencontres en face à face.

La force de vente de terrain peut ainsi se consacrer prioritairement aux plus gros clients et aux prospects les plus importants. Elle cherche à convaincre les clients d'adopter des systèmes de commande électroniques et des systèmes contractuels développant des relations de long terme. La force de vente au siège suit les commandes et les stocks, qualifie de nouveaux prospects, prépare les visites de terrain, procède à certaines ventes, s'intéresse aux clients négligés et prolonge parfois la vente sur le terrain en proposant des produits complémentaires ou nouveaux.

c) Les technologies utilisées

Les technologies de l'information facilitent beaucoup le travail des vendeurs. La vente et l'information sur les stocks sont bien sûr transmises de manière électronique. Les systèmes d'aide à la décision aident également les représentants. Les tablettes et les portables permettent de présenter les produits de manière interactive, d'accéder en quelques clics à des informations sur les clients et leur historique de commande, d'assurer un service en temps réel, et d'organiser l'envoi d'échantillons et de brochures.

NESTLÉ WATERS. Pour optimiser le suivi de l'activité de sa force de vente et faciliter la négociation du *merchandising* en magasin, Nestlé Waters, leader sur le marché français des eaux en bouteilles, s'est équipé du logiciel Coheris. Il permet de suivre avec précision la performance commerciale de sa force de vente selon des indicateurs clés (distribution numérique, part de linéaire, promotion), l'évolution des plans d'implantation en magasin et la mise en avant des produits. Ce système permet de suivre ces éléments vendeur par vendeur et région par région. L'objectif est double : centraliser toutes les informations pour avoir une vue d'ensemble des 130 commerciaux, tout en étant capable d'adopter une approche individualisée. L'ergonomie de cet outil facilite les relevés sur le terrain effectués par la force de vente. Par ailleurs, l'envoi systématique d'e-mails aux chefs de régions, après chaque visite sur le terrain, permet de déterminer au mieux l'efficacité de la mise en œuvre des différentes opérations. L'utilisation de cet outil renforce à la fois la réactivité et la cohérence de la politique commerciale au niveau national[31].

Le site Internet de l'entreprise joue également un rôle essentiel. Il aide le client potentiel à se renseigner sur l'entreprise et ses produits, permet de mettre en contact l'acheteur avec un vendeur, et peut même générer des ventes directement.

Les médias sociaux constituent également un outil important : en amont de la vente pour prospecter et qualifier des prospects, en aval pour entretenir la relation avec les clients. On peut aussi repérer, sur Twitter ou d'autres médias sociaux, les commentaires du client sur les produits et services et ajuster le discours commercial en conséquence, voire prendre contact si certains commentaires sont négatifs[32].

4.4. Motiver les représentants

La plupart des vendeurs ont besoin d'être encouragés et stimulés, surtout lorsqu'ils travaillent sur le terrain, qui est parfois difficile[33]. Or, la motivation des vendeurs peut donner lieu à un cercle vertueux : plus un représentant est motivé, plus il s'investit dans son travail et meilleures sont ses performances ; il est alors mieux récompensé, donc satisfait et motivé pour poursuivre ses efforts.

Une recherche a analysé l'impact de différents stimulants et montré que les facteurs de motivation des vendeurs sont, dans l'ordre, la rémunération, les promotions, la progression personnelle et le sens du devoir accompli[34]. D'autres facteurs (respect, sécurité, reconnaissance) jouent un rôle secondaire, même si leur classement varie selon les individus. Le climat éthique de l'entreprise joue également un rôle : l'éthique perçue du plan de rémunération et des pratiques de vente, ainsi que la présence de procédures éthiques dans l'entreprise influencent l'implication des vendeurs et les dissuadent de la quitter[35].

En réalité, les systèmes de rémunération devraient varier selon le profil des vendeurs[36] : pour les stars, il faudrait éviter de plafonner le montant des commissions et renforcer la récompense dès que les chiffres obtenus excèdent les objectifs ; pour les bons, privilégier des objectifs échelonnés, qui servent de paliers, et des concours de ventes variés ; pour les moins performants, des primes trimestrielles et une forte pression sociale.

De nombreuses sociétés fixent à leurs vendeurs des quotas qui explicitent les objectifs de ventes de l'année. Souvent, le système de rémunération est lié aux quotas : un vendeur qui dépasse ses objectifs perçoit une prime ou une commission supplémentaire. L'entreprise établit d'abord une prévision de vente globale qui sert de point de départ pour planifier la production, les effectifs et le budget. Puis, elle fixe des quotas pour chaque zone dont la somme est en général supérieure à la prévision, de façon à inciter les représentants à donner le meilleur d'eux-mêmes. Même si les quotas ne sont pas atteints, les prévisions de vente peuvent donc être réalisées.

Certains prônent des quotas élevés pour stimuler l'effort, d'autres des quotas réalistes pour favoriser la confiance en soi. En général, on considère que le quota d'un représentant devrait être au moins égal à ses ventes de l'année passée, auxquelles on ajoute une part de l'écart entre les ventes passées de l'équipe et les objectifs de l'année. Cette part est d'autant plus élevée que le représentant réagit positivement à la pression.

Une question clé est la répartition des quotas entre les produits. Si un représentant commercialise de nombreux produits, doit-il tout vendre ou concentrer ses efforts sur les produits prioritaires ? Cette question est cruciale lors du lancement de nouveaux produits, qui exigent en général un effort commercial particulier.

ORACLE. Pour faire face à la baisse de ses ventes et au mécontentement de ses clients, la deuxième entreprise mondiale de logiciels a décidé de restructurer sa force de vente et d'instaurer de nouvelles pratiques. À cause du développement de logiciels spécialisés dans des domaines divers comme les ressources humaines, la logistique et le CRM, Oracle a considéré qu'un seul représentant ne pouvait plus être en charge de l'ensemble des produits chez les clients. Elle a donc réorganisé sa force de vente pour permettre à certains vendeurs de se spécialiser dans certains logiciels. Pour estomper la réputation d'agressivité de sa force de vente, Oracle a en outre modifié sa structure de rémunération en passant d'une commission située entre 2 et 12 % à un pourcentage plus équilibré, situé entre 4 et 6 %. La marque a également mis en place un guide de bonne conduite pour interagir en bonne entente avec les distributeurs, les vendeurs de logiciels indépendants, les revendeurs, les assembleurs et les fabricants. Six principes ont été énoncés pour indiquer aux vendeurs comment travailler avec ces partenaires en respectant leur position et leur contribution[37].

L'utilisation des quotas présente toutefois plusieurs inconvénients. Si l'entreprise sous-estime le potentiel de vente et permet aux représentants d'atteindre facilement leurs objectifs, elle leur verse des primes injustifiées. Si, à l'inverse, le potentiel de vente est surestimé, les vendeurs éprouvent beaucoup de difficulté à atteindre leurs quotas et sont découragés. Un autre effet pervers consiste à focaliser l'attention des vendeurs sur les résultats à court terme, au détriment du service aux clients et de leur satisfaction sur le long terme.

Les entreprises ont également recours à d'autres moyens pour stimuler l'effort de leurs vendeurs. Lorsqu'elles désirent les inciter à fournir un effort particulier, elles organisent souvent des *concours de vente* individuels ou par équipes, même si ce type d'outils semble plus efficace auprès des représentants en début de carrière que des représentants chevronnés[38].

4.5. Évaluer les représentants

Nous avons jusqu'ici analysé les questions de supervision préalables au travail des vendeurs afin de guider leur travail et de les motiver. Mais pour superviser, il faut également contrôler *a posteriori*, ce qui suppose une information régulière sur les résultats obtenus.

a) Les sources d'information

Parmi les documents réalisés par les vendeurs, il est essentiel de distinguer très clairement les *plans d'activité future* et les *comptes rendus d'activité passée*. Un exemple de rapport du premier type est le *plan de travail du représentant*, qui indique les visites à faire et les itinéraires. Il aide le vendeur à planifier son travail, informe ses supérieurs sur ses activités et fournit une base de comparaison entre plans et réalisations.

Les entreprises exigent souvent de leurs vendeurs un *plan d'action annuel* dans lequel ils exposent leur programme d'action quant à l'acquisition de nouveaux clients et à l'accroissement du chiffre d'affaires traité avec les clients actuels. Le vendeur devient alors le gestionnaire de son territoire. Ses plans sont étudiés par son supérieur hiérarchique et servent de référence pour les objectifs de vente.

Plusieurs documents sont utilisés par les vendeurs pour rendre compte de leurs activités *a posteriori*. Le plus connu est le *rapport de visite*, dans lequel le représentant consigne les éléments importants de ses contacts avec le client, par exemple les marques concurrentes évoquées, leurs niveaux de prix, le degré et la nature de la résistance du client et les chances de conclure l'affaire. Certaines sociétés exigent également de leurs représentants des

rapports sur les nouvelles affaires traitées ou prospectées, les clients perdus, les tendances du marché et les conditions économiques locales.

Ces différents rapports fournissent des informations brutes dont on peut extraire des indicateurs de performance de la force de vente : (1) le nombre moyen de visites effectuées chaque jour ; (2) le temps moyen passé à chaque visite ; (3) le chiffre d'affaires par visite ; (4) le coût moyen par visite ; (5) le pourcentage de commandes par visite ; (6) le nombre de nouveaux clients conquis sur la période ; (7) le nombre de clients perdus ; et (8) le coût de la force de vente en pourcentage du chiffre d'affaires.

b) L'évaluation formelle des représentants

L'évaluation formelle des représentants peut reposer sur plusieurs approches. L'une d'entre elles consiste à comparer leur performance actuelle à leurs résultats passés. Un exemple est présenté dans le tableau 22.1.

TABLEAU 22.1 Fiche d'évaluation d'un représentant

Zone/Nord-Est Représentant : Pierre Durand				
	2012	**2013**	**2014**	**2015**
1. Ventes nettes du produit A	251 300 €	253 200 €	270 000 €	263 100 €
2. Ventes nettes du produit B	423 200 €	439 200 €	553 900 €	561 900 €
3. Ventes nettes totales	674 500 €	692 400 €	823 900 €	825 000 €
4. % du quota du produit A	95,6	92,0	88,0	84,7
5. % du quota du produit B	120,4	122,3	134,9	130,8
6. Marge brute du produit A	50 260 €	50 640 €	54 000 €	52 620 €
7. Marge brute du produit B	42 320 €	43 920 €	55 390 €	56 190 €
8. Marge brute totale	92 580 €	94 560 €	109 390 €	108 810 €
9. Frais de vente	10 200 €	11 100 €	11 600 €	13 200 €
10. Frais de vente en % des ventes totales	1,5	1,6	1,4	1,6
11. Nombre de visites	1 675	1 700	1 680	1 660
12. Coût par visite	6,09 €	6,53 €	6,90 €	7,95 €
13. Nombre moyen de clients	320	324	328	334
14. Nombre de nouveaux clients	13	14	15	20
15. Nombre de clients perdus	8	10	11	14
16. Ventes moyennes par client	2 108 €	2 137 €	2 512 €	2 470 €
17. Marge brute moyenne par client	289 €	292 €	334 €	326 €

Le directeur des ventes peut tirer de nombreux enseignements de ce tableau. À l'évidence, les ventes totales obtenues par Pierre Durand s'accroissent d'année en année (ligne 3). Cela ne signifie pas pour autant qu'il améliore ses résultats. La ventilation du chiffre d'affaires par produits révèle qu'il a poussé davantage le produit B que le produit A (lignes 1 et 2). En se référant aux quotas qui lui avaient été assignés (lignes 4 et 5), on découvre que

l'accroissement des ventes de B s'est fait aux dépens du produit A. Or, il ressort des indications relatives à la marge brute (lignes 6 et 7) que l'entreprise gagne plus sur A que sur B. Pierre Durand pousse donc le produit à fort volume mais à faible marge, au détriment du produit le plus rentable. En fait, bien que ses ventes totales aient augmenté de 1 100 € au cours de l'année passée (ligne 3), la marge brute accuse une diminution de 580 € (ligne 8).

Les frais de vente (ligne 9) sont en constante augmentation, quoique leur montant exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires semble stable (ligne 10). Cette augmentation ne paraît pas due à un accroissement du nombre de visites (ligne 11), mais elle peut s'expliquer, au moins en partie, par l'acquisition de nouveaux clients (ligne 14). Il semble toutefois que cette prospection se fasse au détriment de la clientèle actuelle, comme l'indique un accroissement régulier du nombre de clients perdus (ligne 15).

Les deux dernières lignes révèlent l'évolution des ventes et de la marge brute réalisées par client. Ces chiffres doivent être comparés aux moyennes de l'entreprise. Par exemple, si sa marge brute par client est inférieure à la moyenne de la société, c'est que Pierre Durand se concentre sur des clients improductifs. L'examen du nombre annuel de visites (ligne 11) peut révéler que Pierre Durand effectue moins de visites que les autres. Si les distances qu'il doit parcourir pour couvrir sa zone ne sont pas sensiblement différentes, on peut conclure qu'il ne travaille pas à pleine capacité, que ses itinéraires sont mal conçus, qu'il ne comprime pas suffisamment le temps d'attente ou qu'il passe trop de temps avec certains clients.

Un représentant peut être efficace mais peu apprécié des clients, comme en témoigne un portefeuille de clientèle qui se renouvelle constamment. Le succès des ventes peut être lié aux actions de la concurrence, à la performance des produits et à d'autres facteurs. Les explications du niveau de performance relèvent en effet d'éléments internes (efforts, capacité, approche commerciale), mais également externes (nature de l'affaire, chance, etc.)[39]. C'est pourquoi la performance des représentants doit également être évaluée sur des critères qualitatifs[40], notamment en analysant la performance dans le rôle de vendeur (organisation de son travail, retour de l'information, travail d'équipe), la performance comportementale (connaissance technique, adaptation à la situation de vente, présentation, personnalité), et la performance extra-rôle (aide aux clients, intégrité, comportement d'aide aux autres membres de l'équipe).

5. Les étapes de la vente

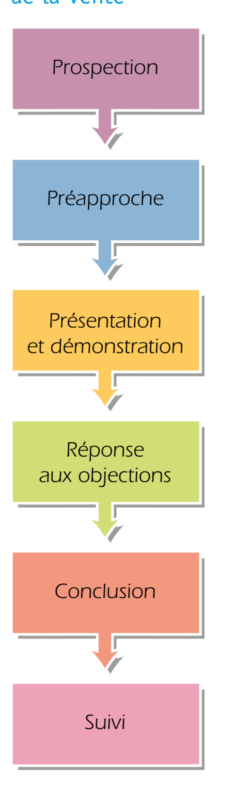
La vente est un art ancien[41]. Un vendeur efficace n'est pas seulement doué, il a acquis une méthode dans la manière d'interagir avec le client. Les entreprises investissent chaque année des millions pour former des individus à la vente. On leur enseigne, par exemple, la méthode SPIN (situation, problèmes, implications, nécessité-valeur), qui incite les vendeurs à comprendre les prospects en suscitant des questions autour des thèmes suivants[42] :

1. *Situation* de l'acheteur ; par exemple : « Quel système de facturation utilisez-vous ? »
2. *Problèmes* rencontrés, difficultés et insatisfactions vis-à-vis des produits et solutions utilisés à l'heure actuelle ; par exemple : « Certaines parties du système sont-elles à l'origine d'erreurs fréquentes ? »
3. *Implications* : il s'agit d'appréhender les conséquences des problèmes rencontrés par l'acheteur ; par exemple : « En quoi ce problème affecte-t-il votre manière de travailler ? »

4. *Nécessité-valeur* : on cherche à mesurer l'utilité de la solution proposée ; par exemple : « Quelles économies l'entreprise réaliserait-elle si ces erreurs étaient réduites de 80 % ? »

Quel que soit le style de vente choisi, la plupart des analyses décomposent l'acte de vente en six étapes présentées à la figure 22.3 et que nous discutons ci-après dans le contexte d'une vente industrielle.

FIGURE 22.3
Les six étapes de la vente



5.1. La prospection

La première étape est la recherche et la qualification du prospect. La plupart des entreprises confient cet aspect à d'autres personnes, de sorte que les vendeurs puissent se consacrer davantage à la vente. IBM qualifie ses prospects selon le système BANT : le prospect a-t-il le *Budget* nécessaire, dispose-t-il de l'*Autorité* pour acheter, ressent-il une vraie *Nécessité* pour le produit ou service, et son *Timing* est-il en phase avec nos capacités de livraison ? D'autres entreprises vont plus loin et utilisent plus de 100 indicateurs pour évaluer le potentiel d'un prospect et les efforts à lui consacrer, parmi lesquels les tweets des clients et des employés ou les pratiques de recrutement[43]. Il est assez courant, en pratique, de *qualifier les prospects de chauds, tièdes ou froids.*

5.2. La préapproche

Le vendeur doit disposer de beaucoup d'informations sur l'entreprise cliente (besoins, processus de décision) et les acheteurs (caractéristiques personnelles, fonctions, styles d'achat). Il doit essayer de comprendre le processus d'achat en répondant aux questions « qui, quand, pourquoi et comment ». Le vendeur peut alors déterminer son *objectif de visite* (qualifier le prospect, recueillir des informations complémentaires, conclure la vente), son mode de contact (visite personnelle, téléphone, e-mail) et sa stratégie de vente globale pour ce prospect.

5.3. La présentation et la démonstration

Le vendeur décide de la façon dont il va aborder le client au début de l'entretien de vente. L'entrée en matière doit être positive et chaleureuse. La première impression est en effet essentielle. Elle influence la qualité perçue du conseil fourni et la confiance accordée par le prospect[44].

Le vendeur doit ensuite écouter attentivement l'acheteur afin de comprendre ses besoins. Puis il présente ses produits en les reliant aux problèmes du client. L'important est d'exprimer les caractéristiques de l'offre sous forme de bénéfices client et de solutions aux problèmes rencontrés. Une *caractéristique* correspond à une particularité du produit, par exemple sa durée de vie. Un *bénéfice* exprime le résultat correspondant pour le client : une plus grande sécurité, un gain de temps, etc. Il s'agit donc d'expliquer ce que le client retirera du produit, conformément à l'optique marketing. La notion de *solution* relie ce bénéfice aux problèmes et aux enjeux du client, de façon à montrer que le produit proposé l'aidera

à résoudre les questions auxquelles lui-même fait face. Elle met l'accent sur la *création de valeur* pour le client associée à l'achat qu'il envisage d'effectuer[45].

5.4. La réponse aux objections

Un client est presque toujours amené à formuler des objections au cours d'un entretien de vente. Sa résistance peut avoir une origine psychologique ou logique. La première trouve sa source dans de nombreux facteurs : refus d'être influencé, préférence pour le *statu quo*, désir de gagner, mauvaise perception du vendeur, préjugés, incapacité à décider ou désir de ne pas dépenser d'argent. La résistance logique peut provenir d'un désaccord sur le prix, les délais de livraison ou les caractéristiques du produit.

Pour répondre à ces objections, il convient de garder une approche positive, en demandant à l'acheteur de clarifier ses propos, puis en rejetant le bien-fondé de l'objection ou en en faisant un argument d'achat. La capacité à gérer les objections et à y répondre fait partie intégrante de la capacité de négociation.

Certains représentants octroient trop facilement des réductions de prix aux clients qui le demandent. Une entreprise a identifié ce problème en observant que ses ventes avaient augmenté de 25 % alors que ses profits étaient restés stables. Elle a alors décidé d'encourager ses vendeurs à « vendre le prix » plutôt que de « vendre par le prix ». Elle leur a fourni plus d'informations sur l'historique des achats et des comportements de chaque client, tout en organisant des formations sur les opportunités de création de valeur. L'entreprise a ainsi réussi à développer davantage son chiffre d'affaires et ses marges[46].

5.5. La conclusion

Un représentant doit savoir reconnaître les symptômes qui annoncent le « bon moment » : une attitude de l'acheteur, un commentaire de sa part, une question, etc. Le vendeur peut alors demander à l'acheteur de passer sa commande, récapituler les points d'accord, offrir son aide pour remplir le bon de commande, demander quel produit il préfère au sein de la gamme, l'inviter à décider de questions mineures telles que la couleur ou la taille, ou encore indiquer ce que le client va perdre s'il ne passe pas sa commande tout de suite. Le vendeur peut également recourir à des stimulants de dernière minute : un petit rabais, un supplément de quantités ou un cadeau.

5.6. Le suivi

Il est nécessaire qu'un vendeur suive le client afin de connaître son degré de satisfaction et sa probabilité de réachat. Dès la vente, le représentant doit fournir toutes les informations complémentaires relatives aux délais de livraison, aux conditions de paiement, au service après-vente. Une visite de contrôle est souvent recommandée après réception de la marchandise, de façon à vérifier que tout est en ordre. Une telle visite permet de détecter un éventuel problème, témoigne de l'intérêt que le vendeur porte à son client et rassure ce dernier quant au bien-fondé de sa décision.

Les principes de vente et de négociation que nous venons de décrire sont fortement orientés vers la transaction car ils portent sur une vente donnée. Cependant, la plupart du temps, l'entreprise ne cherche pas à obtenir une vente à court terme, mais à construire une relation client-fournisseur de long terme. Nous avons évoqué les principes du marketing

relationnel dans le chapitre 5. Quand un programme de marketing relationnel est mis en place correctement, l'organisation s'intéresse autant à la gestion des clients qu'à celle des produits.

Résumé

1. Le marketing direct est un marketing individualisé et interactif qui utilise un ou plusieurs outils en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction. Ses principaux outils sont le mailing (par courrier, e-mail, SMS), la vente par catalogue et le marketing téléphonique. Il connaît une forte croissance, notamment lorsqu'il s'appuie sur les outils digitaux. Planifier une opération de marketing direct suppose de définir les objectifs visés, puis les cibles et l'offre proposée, avant de la tester et de la mener à bien. Il faut ensuite mesurer son impact.
2. Le marketing relationnel et le CRM impliquent souvent de construire une base de données et de faire du *datamining* afin d'identifier les tendances, les segments de marché et les besoins individuels. Le marketing de bases de données est également associé à certains risques qui exigent une mise en œuvre soignée.
3. La force de vente assure le lien entre l'entreprise et ses clients. Dans bien des cas, le vendeur incarne l'entreprise à leurs yeux. Concevoir le système à la base de sa force de vente suppose de définir des objectifs, une structure, un niveau d'effectifs et un mode de rémunération. Les objectifs sont fixés par rapport aux nombreuses fonctions pouvant être assumées par les représentants : prospection, qualification, communication, vente, service, collecte d'informations et allocation de priorités. Les décisions relatives au nombre de représentants sont prises à partir d'estimations sur la charge de travail globale et la productivité moyenne d'un vendeur. Enfin, le système de rémunération établit le niveau de rétribution financière, la répartition entre le fixe et le variable, ainsi que les facteurs déterminant la part variable.
4. Piloter une force de vente implique cinq volets : 1) le recrutement et la sélection des représentants ; 2) la formation, qui porte sur les techniques de vente mais aussi sur l'entreprise, ses produits, ses marchés ; 3) la supervision des vendeurs et les aides pour qu'ils organisent leur temps efficacement ; 4) un système de motivation efficace ; 5) et une évaluation régulière, individuelle et collective.
5. Aucune approche de la vente n'est adaptée à toutes les situations, mais on identifie en général six étapes : la prospection, la préapproche, la présentation et la démonstration, la réponse aux objections, la conclusion et le suivi. L'optique marketing met l'accent sur la capacité du vendeur à écouter le client, de manière à comprendre ses besoins et à lui proposer une solution adaptée, créatrice de valeur pour lui.

Activités

Discutez

La capacité à vendre relève-t-elle de qualités innées ou acquises ?

Les opinions divergent quant à l'impact des sessions de formation sur la capacité à vendre efficacement. Certains considèrent que les qualités des bons vendeurs sont personnelles, fondées sur des traits de personnalité et des facultés développées au cours de sa vie, et qu'il est très difficile de les influencer à travers des techniques. La clé du succès d'une équipe de vente résiderait alors dans la capacité à repérer les bons profils lors du processus de recrutement. D'autres soutiennent, à l'inverse, que la formation à la vente ainsi que l'entraînement à des techniques de négociation sont essentiels, et que n'importe qui, formé efficacement, peut devenir un bon vendeur. Qu'en pensez-vous ? Le principal facteur clé de succès d'une force de vente réside-t-il dans la qualité de la sélection ou dans la qualité de la formation ?

Appliquez

Pensez à la dernière fois que vous avez réalisé un achat important dans un magasin. Quel rôle a joué le vendeur dans votre décision d'achat ? Qu'a-t-il fait que vous avez apprécié ou qui ne vous a pas plu ?

Étude de cas

1000mercis

Créée en 2000, cette entreprise a été pionnière en matière de publicité et de marketing interactifs. Son grand atout repose sur sa base de données clients, composée de 32 millions de personnes en Europe, dont 18 millions en France, qui ont accepté de recevoir les offres promotionnelles des clients de 1000mercis. Conçue avec l'aide de 76 entreprises partenaires, cette base est segmentée en plus de 1 800 critères. Grâce à la gestion, l'exploitation et l'optimisation de cette multitude de données, 1000mercis apporte des solutions aux entreprises qui souhaitent optimiser leurs actions de conquête et de fidélisation en personnalisant au maximum les messages publicitaires. Les marques qui font appel à elle sont aussi variées qu'Axa, Dior, Expedia ou easyJet.

L'activité de 1000mercis se décompose en quatre domaines :

- *Le marketing interactif.* Il vise à fidéliser les clients à travers des programmes d'e-CRM et en capitalisant sur les médias sociaux.
- *La publicité interactive.* Elle permet la conquête de nouveaux clients. Cette activité est spécialisée dans l'envoi d'offres promotionnelles ciblées. Il s'agit d'augmenter le taux de conversion des visiteurs d'un site web et de relancer les internautes ayant visité des sites sans acheter, pour les convaincre de retourner sur le site et de concrétiser leur achat.

Source illustration : 1000mercis.

L'entreprise s'appuie sur sa capacité à croiser les données de navigation avec sa base de données. À son activité initiale de reciblage par bannières, 1000mercis a ajouté une offre de reciblage par e-mail. Elle a par exemple appliqué cette démarche pour répondre à la problématique du site de e-commerce PriceMinister.com dont les flux de trafic étaient en croissance, mais avec un taux stable de transformation en nouveaux clients. Le reciblage par e-mail a permis de ne pas toucher les visiteurs déjà clients. Des e-mails personnalisés ont été envoyés en mettant en avant des produits déjà consultés par l'internaute. Le taux de clic a été de 10 %, un niveau très élevé pour un e-mail d'acquisition client.

- *Le mobile.* Créée en 2008 avec le rachat de la société Ocito, cette activité est chargée de développer des applications pour smartphones et des campagnes par SMS. Elle a par exemple contribué au développement du service d'information du Transilien de la SNCF, réseau ferroviaire de la région parisienne. Accessible sur tous les mobiles grâce à un site Internet et une application mobile, elle permet d'être informé des horaires des prochains trains au départ d'une gare, de l'état du trafic, et de calculer son itinéraire. Le service sms+ permet également d'envoyer un SMS pour connaître en temps réel l'état du trafic. L'application a été téléchargée 1,8 million de fois et compte plus de 500 000 utilisateurs actifs.
- *La publicité en temps réel.* Cette activité a été lancée en 2013 avec le rachat de Matiro, pionnier de la publicité en temps réel sur mobile et Internet. Elle permet d'acheter et d'optimiser les bannières en temps réel en s'appuyant sur le principe : « Identification-Correspondance-Envoi ». Grâce à la détection du profil des internautes, et en fonction des informations détenues sur les clients potentiels, on leur adresse une publicité ciblée.

Cette démarche s'appuie sur un principe d'enchères en temps réel (*Real Time Bidding*) dont le prix est établi sur des bourses virtuelles et automatisées. Cette personnalisation instantanée de la publicité en ligne permet d'augmenter le retour sur investissement des annonceurs publicitaires.

Ces activités peuvent créer des synergies. Ainsi, la marque de jouets et de puériculture Oxybul a eu recours conjointement à la publicité interactive et à la publicité en temps réel. Afin d'inciter les parents inscrits dans sa base de données à commander un cadeau pour l'anniversaire de leur enfant, des e-mails d'anniversaire ont été envoyés aux parents d'un groupe test et d'un groupe témoin. En parallèle, des actions de publicité en temps réel ont été menées auprès du groupe test. L'exposition à ces bannières personnalisées en fonction de l'âge et du sexe de l'enfant a augmenté le taux de transformation de 48,5 %.

Reposant sur la maîtrise d'un haut niveau de compétences statistiques, marketing et technologiques, l'entreprise poursuit une croissance rapide et rentable depuis 15 ans. En 2014, elle a réalisé un chiffre d'affaires de 45 millions d'euros, en progression de 12 %. Comme le souligne la P-DG Yseulys Costes, « notre offre est au cœur des besoins des annonceurs qui souhaitent s'appuyer sur une utilisation pertinente et efficace de leurs *data*. (…) À terme, avec l'évolution des technologies, il sera possible de proposer un site Internet entièrement personnalisé presque fait sur mesure. »

Sources : www.capital.fr, 2 avril 2015 ; www.lefigaro.fr, 10 mars 2015, 24 novembre 2014, 7 octobre 2014 ; www.lesechos.fr, 2 juillet 2013, 15 avril 2013 ; www.challenges.fr, 6 février 2013 ; www.transilien.com ; http://fr.1000mercis.com.

Questions

1. **Pourquoi l'entreprise 1000mercis rencontre-t-elle un tel succès ? En quoi son approche est-elle spécifique ?**
2. **Quelles sont les limites du marketing de base de données mis en place par 1000mercis ? Quels sont les principaux défis auxquels fait face l'entreprise ?**
3. **Quelles peuvent être les prochaines étapes de développement pour 1000mercis ?**

Huitième partie

Favoriser la croissance à long terme

Chapitre 23

Piloter la responsabilité sociale du marketing, l'organisation et le contrôle

Dans ce chapitre, nous examinerons les questions suivantes :

- Comment mettre en œuvre un marketing socialement responsable ?
- Comment organiser la fonction marketing ?
- Quels outils permettent d'évaluer et d'améliorer le marketing d'une entreprise ?

La croissance des marques à long terme exige un bon pilotage de la fonction marketing. À l'issue de cet ouvrage, nous souhaitons insister sur trois éléments importants : la diversité des manières de mettre en œuvre un marketing socialement responsable, la manière d'organiser la fonction marketing au sein de l'organisation, et la nécessité de mesurer et d'optimiser l'efficacité des actions marketing. Aujourd'hui, la responsabilité sociale et le développement durable sont devenus des facteurs de décision essentiels et exigent de tenir compte des effets à court et à long terme des opérations marketing. Certaines entreprises ont adopté cette nouvelle vision dans le cœur même de leur mission.

Patagonia. Ce fabricant de vêtements et d'équipements de plein air a toujours placé l'environnement au cœur de sa stratégie, en concevant des biens de grande qualité, recyclables et réparables. Son fondateur, Yvon Chouinard, a construit une entreprise responsable au plan environnemental et social. Patagonia fabrique par exemple des vestes en polaire à partir d'anciennes vestes et de bouteilles plastique recyclées. Elle a créé des guides d'entretien en ligne pour aider à prendre soin

de ses vêtements et à réparer les accrocs. Le coton utilisé pour l'intégralité des vêtements est biologique, le duvet 100 % traçable et la laine mérinos issue de filières responsables. L'information sur l'impact environnemental de plusieurs vêtements est disponible sur le site Internet. L'entreprise s'est également engagée à améliorer le niveau de vie des employés qui confectionnent les produits grâce au label de commerce équitable *Fair Trade Certified*. Chaque année, elle reverse 1 % de ses revenus à des associations environnementales, soit plus de 58 millions distribués à plus de 1 000 organisations depuis sa création. Patagonia s'efforce d'atténuer son impact environnemental, et a par exemple proposé une alternative aux combinaisons synthétiques, en Néoprène, en développant un matériau à base de plantes[1].

Source illustration : Patagonia Inc., campagne « Don't Buy This Jacket » (« N'achetez pas cette veste »).

Pour être pertinent, le marketing se doit aujourd'hui d'être holiste, comme nous l'évoquions dès le premier chapitre de cet ouvrage. Cela signifie qu'il rassemble cinq caractéristiques : il est relationnel, intégré, socialement responsable, diffusé en interne et orienté vers la performance. Dans ce chapitre, nous nous intéressons spécifiquement aux trois dernières caractéristiques : nous analysons comment développer un marketing socialement responsable[2], comment le diffuser en interne à travers une organisation pertinente de la fonction marketing, et comment évaluer la performance à travers de bons outils de mesure et de contrôle.

1. Mettre en œuvre un marketing socialement responsable

De nombreux facteurs incitent les entreprises à se préoccuper de plus en plus de leur responsabilité sociale : les exigences croissantes des clients sur l'impact social et environnemental de leur consommation, la perception des employés, la prise en compte des critères éthiques et sociaux par les investisseurs financiers, un cadre réglementaire plus exigeant, la pression des médias[3]… Les entreprises bénéficient de tels investissements à plus d'un titre (voir check-list).

Les raisons d'investir dans la responsabilité sociale des entreprises (RSE)

- Les entreprises ont besoin de se différencier. On préférera celles qui sont jugées plus respectueuses de l'environnement naturel et social.
- Les clients sont nombreux à intégrer cette dimension dans leurs critères d'achat.
- Les entreprises ont besoin d'un schéma pour prendre des décisions face aux demandes de parrainage, de protection environnementale, de politique de ressources humaines.
- Les directions des entreprises et les conseils d'administration doivent avoir conscience de la pression sociale à laquelle sont soumises les entreprises, mais aussi des opportunités liées à la RSE.
- Les entreprises doivent établir une liste de leurs pratiques conformes à la RSE pour contrebalancer de possibles critiques.
- Une entreprise qui investit dans la RSE saura mieux motiver et fidéliser son personnel, ses investisseurs et ses partenaires. Les jeunes générations, en particulier, sont sensibles à l'innovation sociale et désireuses de travailler pour des entreprises avec lesquelles elles se sentent en phase.

Certaines situations posent de véritables dilemmes car il est parfois difficile de distinguer les pratiques marketing « normales » des pratiques peu éthiques. Il arrive que le marketing soit désigné comme responsable de certains maux de la société, comme l'obésité des enfants incités par les grandes marques à manger des boissons et des aliments qui font grossir.

Aujourd'hui, la plupart des entreprises ont adopté une posture active en matière de RSE, en soulignant les valeurs qu'elles promeuvent et en analysant avec soin la manière dont elles traitent leurs clients, leurs employés, leurs concurrents, la communauté, ainsi que les pratiques de leurs fournisseurs et de leurs distributeurs.

LU. « Une analyse du cycle de vie de nos produits a montré que 70 % de notre impact environnemental provient des matières premières. Le blé représente les deux tiers des matières premières des produits LU », explique la directrice du programme LU'Harmony. Créé en 2008, ce programme a pour objectif de réduire l'empreinte écologique de la marque en cultivant le blé selon des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement et de la biodiversité locale. Avec l'aide d'experts et d'organisations non gouvernementales, la marque a créé une charte, LU'Harmony, qui préconise la culture de variétés de blé adaptées au terroir, l'utilisation raisonnée, suivie et justifiée des traitements, la garantie de la traçabilité des blés ainsi que la réintroduction de la biodiversité à proximité des champs de blé en dédiant 3 % de chaque parcelle de blé à des fleurs attractives et nourricières pour les pollinisateurs. Lancée initialement avec 68 agriculteurs de l'Ouest, la filière LU'Harmony s'appuie désormais sur plus de 1 700 agriculteurs qui cultivent 24 500 hectares en France. L'utilisation de produits phytosanitaires a été réduite de 20 %. Cette pratique a été au cœur de la nouvelle campagne de marque « Ouvrons le champ des possibles »[4].

zoom Qui sont les consommateurs socialement responsables ?

La consommation socialement responsable se développe, mais concerne-t-elle des consommateurs spécifiques ou l'ensemble de la population ? Plusieurs travaux de recherche ont analysé les motivations des consommateurs socialement responsables et établi des typologies. Les travaux de Maud Daniel et Lucie Siriex indiquent que certains consommateurs résistent *à* la consommation (tri, recyclage, cabas) tandis que d'autres résistent *par* la consommation (achat de produits équitables).

Agnès François-Lecompte et Pierre Valette-Florence, quant à eux, ont identifié cinq groupes :

1. Les consommateurs « concernés » sont sensibles à l'origine géographique des produits et au volume de consommation ; ce groupe rassemble surtout des personnes de plus de 50 ans, qui habitent en milieu rural plus qu'en ville.
2. Les « boycotters » prennent en compte le comportement des entreprises dans leurs actes d'achat et choisissent les produits dont une partie du prix est reversée à une bonne cause. Ce sont souvent des cadres et des employés qui voient l'entreprise comme une institution capable d'œuvrer pour la société et l'environnement avec sincérité et désintéressement.
3. Les « anti-grande distribution » sont soucieux de défendre les petits commerces ; ce sont souvent des femmes d'âge moyen habitant en ville, qui pratiquent le tri sélectif.
4. Les « sceptiques » sont des individus peu sensibles à la consommation responsable dans toutes ses dimensions. Ils considèrent que les actions sociales et environnementales sont motivées par des intérêts mercantiles tels que l'augmentation du chiffre d'affaires ou l'amélioration de l'image. Ce sont plutôt des hommes, ouvriers ou professions intermédiaires.
5. Les « non-concernés », enfin, sont peu sensibles à l'origine des produits et au volume de consommation ; il s'agit surtout de jeunes adultes sans enfants et notamment d'étudiants.

Gonzalez, Korchia, Menuet et Urbain se sont également intéressés aux comportements d'achat de produits-partage, de soutien au petit commerce, de prise en compte de l'origine géographique des produits, de réduction des volumes de consommation et d'attention au comportement de l'entreprise en matière de RSE. Ils ont identifié différents profils de consommateurs : ceux qui manifestent une consommation responsable sur toutes les dimensions et sont sensibles

aux effets négatifs de la croissance en termes de surconsommation et de gaspillage ; les consommateurs désireux de soutenir les petits producteurs locaux et le commerce de proximité, qui critiquent la société de consommation, le gaspillage et la manière d'octroyer des crédits ; les consommateurs centrés sur les produits-partage qui sont sensibles au rapport qualité-prix ; et ceux qui ne s'intéressent pas à la RSE et voient la consommation comme une source de plaisir.

Nil Ozçaglar-Toulouse, quant à elle, a cherché à s'intéresser spécifiquement aux consommateurs très actifs en matière de RSE. Elle montre que ces personnes ressentent souvent un mal-être vis-à-vis de la société de consommation et de ses valeurs, assorti d'un sentiment d'impuissance et d'appauvrissement du « soi » authentique. En réaction, elles adoptent des pratiques de récupération et de transformation des vieux objets, et en fabriquent elles-mêmes. Cependant, elles ne souhaitent pas se sentir marginalisées ni s'extraire de la société, comme ont pu le faire, quelques générations plus tôt, les hippies animées par des quêtes semblables. Elles optent donc pour des compromis consistant à combiner achats socialement responsables et « standard » et à fréquenter des points de vente spécialisés (Biocoop, Artisans du Monde…). Selon les cas, elles adoptent trois types de comportements :

1. un maintien de leur consommation en choisissant les produits ayant une valeur ajoutée éthique, par exemple les produits équitables ou verts comme les lessives sans phosphates ;
2. une réduction de la consommation en supprimant certains achats, par exemple en renonçant à avoir une voiture ou une machine à laver pour privilégier les laveries automatiques, en cultivant leurs propres fruits et légumes, en augmentant la durée de vie des produits en les réparant et en ayant recours au marché de l'occasion ;
3. la participation à des actes publics et coordonnés, comme le boycott de marques ou la pétition, pour tenter de faire évoluer l'ensemble du système consumériste.

En parallèle, Patricia Gurviez et Lucie Sirieix ont montré qu'émerge une attitude de résistance des consommateurs face à la RSE et au commerce équitable. Ce dernier, pour Jean-Louis Pernin et Benoît Petitprêtre, laisse sceptiques 63 % des personnes, du fait notamment d'une communication limitée et de vrais freins à l'achat (prix, disponibilité des produits et étendue de la gamme). Selon Élisa Monnot et Fanny Reniou, un « ras-le-bol » semble s'exprimer face aux discours écologiques perçus comme déconnectés de la réalité, moralisateurs, voire manipulateurs. La contestation peut prendre différentes formes comme la protestation silencieuse, l'évitement ou la provocation (comportements anti-écologiques revendiqués).

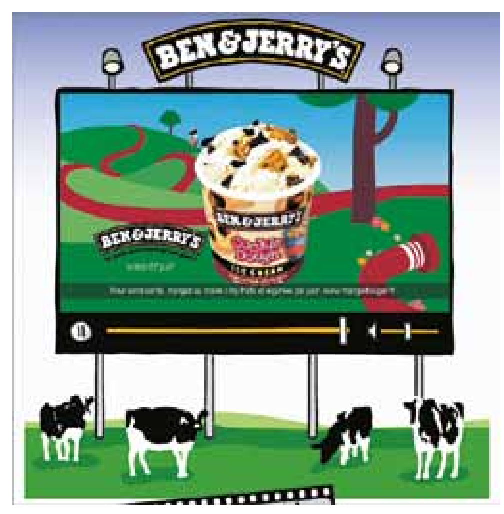
Sources : Patricia Gurviez et Lucie Sirieix, « La résistance à une innovation sociale, cadre d'analyse des problèmes de diffusion du commerce équitable », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 2, 2013, p. 25-45 ; Élisa Monnot et Fanny Reniou, « "Ras le bol d'entendre parler d'écologie !" : comprendre la contestation des discours écologiques par les consommateurs », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 93-109 ; Maud Daniel et Lucie Sirieix, « Les pratiques durables : une forme de résistance ordinaire ? », *Décisions Marketing*, n° 68, 2012, p. 11-24 ; Jean-Louis Pernin et Benoît Petitprêtre, « Commerce équitable et scepticisme – Une typologie des consommateurs », *Décisions Marketing*, n° 66, 2012, p. 47-58 ; Nil Ozçaglar-Toulouse, « Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation ? Une approche par les récits de vie », et Christine Gonzalez, Michael Korchia, Laetitia Menuet et Caroline Urbain, « Comment les consommateurs socialement responsables se représentent-ils la consommation ? Une approche par les associations libres », tous deux publiés dans *Recherche et Applications en Marketing*, 2009, p. 3-24 et p. 25-42 ; Agnès François-Lecompte et Pierre Valette-Florence, « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Décisions Marketing*, n° 41, 2006, p. 67-80.

1.1. La responsabilité sociale de l'entreprise

La responsabilité sociale génère des pratiques extrêmement variées : versement d'une partie du chiffre d'affaires à une cause humanitaire ou sociale dans le cadre d'une opération ponctuelle, parrainage régulier, pratiques éthiques ou écologiques, accroissement des exigences auprès de ses fournisseurs… En réalité, les degrés d'implication dans la RSE varient considérablement[16].

Pour certaines entreprises, la responsabilité sociale est une véritable culture, indissociable de leur activité économique. Les produits du commerce équitable rentrent dans cette catégorie[5] (voir cas 23.1 sur Max Havelaar). Des marques comme Nature & Découvertes, Body Shop ou Ben & Jerry's ont construit leur identité, leur activité et leur management autour de la responsabilité sociale.

BEN & JERRY'S. Depuis la création de l'entreprise, Ben Cohen et Jerry Greenfield pilotent sa performance en ajoutant un critère aux traditionnels indicateurs financiers : la mesure de l'impact environnemental de leurs produits et de leurs processus. Un autre critère s'est ensuite surajouté : l'impact social, positif et négatif, de l'ensemble de l'activité. Les directeurs sont évalués sur ces différentes dimensions et pas seulement sur la rentabilité de leur division. Tout comme les entreprises ont besoin d'auditeurs externes pour évaluer leur performance financière, l'entreprise fait appel à des experts externes pour chiffrer sa performance sociale et environnementale : « la mesure est un élément clé pour convaincre les comités de direction que le choix d'une approche socialement responsable est une stratégie sensée. Au fur et à mesure que l'on rassemble des données chiffrées sur la performance de la démarche, l'attitude change[6] ».



Source illustration : www.benjerry.fr.

Comme le souligne Éric Vernette[7], cette approche du « *charity marketing* » est pure au plan éthique, mais elle génère des risques de surexposition médiatique et de récupération politique ou sociale. La réussite de ces marques suppose de rester au-dessus de tout soupçon. Si le consommateur a le moindre doute sur la sincérité de l'engagement, ne serait-ce que par le fait d'une rumeur, s'il a le sentiment que les motivations relèvent de l'image et de la communication, ou s'il considère que la firme se comporte comme une entreprise traditionnelle, la marque en sera fragilisée.

Un second schéma d'intégration de la RSE dans l'activité, à moindre niveau, consiste à analyser et optimiser l'impact environnemental et social des produits et services proposés. Les entreprises cherchent à avoir de bons résultats lors des audits environnementaux de leur activité et les communiquent aux clients, aux employés et aux investisseurs. Les résultats sont diffusés sur les produits, dans les campagnes publicitaires, sur le web et dans les rapports annuels.

Une des difficultés de la publication des résultats en matière de RSE est la diversité et la complexité des critères pertinents[19]. Il convient de divulguer des informations précises et complètes pour éviter d'être soupçonné de « *greenwashing* ». Une étude récente soulignait que la moitié des produits communiquant sur le respect de l'environnement mettaient en avant un seul avantage (par exemple la présence de matériaux recyclés) en omettant d'autres critères moins favorables comme la consommation d'énergie nécessaire à la fabrication ou au transport. Le classement des 100 entreprises les plus socialement responsables s'appuie sur 11 critères : la consommation en énergie et en eau, l'émission de CO_2, les pratiques de traitement des déchets, la diversité ethnique et la place des femmes dans l'équipe de direction, le rapport entre le salaire du P-DG et le salaire moyen dans l'entreprise, les impôts versés, l'importance de la RSE dans les pratiques managériales et les évolutions de salaires, la capacité d'innovation et la transparence[8]. Parmi les dix premières entreprises classées, on trouve Statoil (Norvège) et Adidas (Allemagne).

Il faut enfin noter que ce type de pratiques comporte certains risques. La prise de parole sur ces sujets attire l'attention du public et rend l'entreprise plus vulnérable en cas de pratiques aux conséquences discutables.

23.1 Cas d'entreprise

Artisans du Monde et Max Havelaar, deux approches marketing différentes pour le commerce équitable

Le commerce équitable se veut une approche alternative au commerce international conventionnel afin de permettre le « développement durable des producteurs exclus ». Plus précisément, il s'agit de trouver un meilleur équilibre dans la répartition des revenus entre les différents acteurs de la filière, depuis les producteurs jusqu'aux distributeurs, en évitant que cette répartition ne soit le seul résultat de rapports de force entre les acteurs. L'objectif est de préserver les producteurs des pays en développement, qui sont parfois contraints de vendre à perte dans des marchés conventionnels.

Face à ce même objectif, les deux principaux acteurs du marché ont opté pour des approches marketing relativement différentes.

- Artisans du Monde, acteur historique du secteur depuis sa création en 1974 sous l'impulsion de l'abbé Pierre, assure, directement ou indirectement, l'ensemble des tâches de la filière menant les produits des producteurs du Sud jusqu'à un réseau de plus de 170 boutiques en France, en passant par un réseau européen de centrales d'achat. Cette organisation intégrée cherche à offrir les meilleurs produits au plan éthique. L'association prône la transparence : elle indique sur l'emballage le nom de la coopérative de production et donne des informations précises sur la répartition du prix de vente entre les différents acteurs de la filière. Artisans du Monde met l'accent sur l'information et l'éducation des consommateurs en vue d'une modification en profondeur des comportements de consommation. Elle édite et propose de nombreux outils pédagogiques comme des expositions, vidéos, kits d'animation, jeux… La gamme de produits commercialisée est large : produits artisanaux (mode, décoration, jouets…), épicerie, cosmétiques. Cherchant à rompre avec la grande distribution, les boutiques sont conçues comme des lieux citoyens et de proximité favorisant les relations interpersonnelles avec les militants et entre les clients. Les produits de la marque sont distribués dans les boutiques du réseau et dans les réseaux de points de vente de proximité et de l'économie solidaire. Malgré ces efforts, cette association et sa marque souffrent encore d'un déficit de visibilité sur le marché.
- Max Havelaar, association créée aux Pays-Bas en 1988 et cofondée par un prêtre-ouvrier, privilégie une optique très différente. Elle vise la diffusion la plus large possible du concept de commerce équitable et des produits qui répondent à ses critères. Elle ne commercialise elle-même aucun produit. Son rôle dans la filière consiste à mettre en relation les producteurs et les intermédiaires pour permettre le montage d'une filière équitable, sans jouer de rôle intégré ni intervenir dans l'élaboration de produits. Max Havelaar gère un label international de droit privé qui apporte son soutien aux produits respectant les normes du commerce équitable. Vendu dans la grande distribution, les magasins bio et les chaînes spécialisées, ainsi que dans des chaînes de restauration comme McDonald's et Starbucks, le label a généré 4,8 milliards d'euros en 2012 dans 125 pays, dont 346 millions en France (+10 %). Elle investit massivement en communication média et hors média, bénéficiant d'une forte notoriété. Cependant, certains critiquent l'approche adoptée en soulignant que les grands distributeurs qui référencent quelques produits Max Havelaar s'achètent à bon compte une vertu de distributeurs « responsables ».

Ces deux approches sont assez symptomatiques de la diversité des acteurs et des stratégies adoptées dans le commerce équitable actuel, où coexistent les spécialisés et les labellisateurs, et où certains privilégient la mise en relation des consommateurs et des citoyens préoccupés de ces sujets tandis que d'autres visent principalement la diffusion des produits.

Source illustration : Artisans du Monde.

Sources : Éric Vernette, « De "Hiver 54" à "Prends l'oseille et tire-toi" : angélisme et cynisme du charity marketing », in *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, M.-H. Fosse-Gomez (éd.), Paris : Eyrolles, 2011, p. 63-84 ; Amina Béji-Bécheur, Marie-Hélène Fosse-Gomez et Nil Ozçaglar-Toulouse, « Quel marketing pour le commerce équitable ? », *Décisions Marketing*, n° 39, 2005, p. 9-21 ; et Philippe Robert-Demontrond, « Entre compromis et compromission ou entrée en dissidence : les avenirs du commerce équitable », *Décisions Marketing*, n° 51, 2008, p. 27-38 ; www.artisansdumonde.org ; www.maxhavelaar-france.org

Apple. En 2012, Foxconn, principal fournisseur d'Apple, s'est vu accusé d'imposer un rythme de travail effréné à ses employés, jusqu'à 80 heures par semaine, pour des salaires souvent maintenus au strict minimum légal en Chine, 110 € par mois. Il a également été critiqué pour l'emploi de travailleurs âgés de 15 ans. Apple a reconnu les problèmes évoqués et pris des mesures correctives. Elle est devenue la première multinationale à rejoindre l'Association du travail équitable (*Fair Labour Association*, FLA). Elle diffuse désormais les noms de 97 % de ses fournisseurs sur son site Internet et propose un programme de formation à leurs employés. En 2014, Apple a conduit 633 audits dans 19 pays. 92 % de ses sous-traitants respectent les 60 heures hebdomadaires standard, mais les critiques perdurent[9].

À cause de la multiplication des discours socialement responsables et de l'opportunisme de nombreuses entreprises, les consommateurs deviennent de plus en plus prudents, voire sceptiques, sur ces questions[10]. Ils sont parfois peu enclins à sacrifier la qualité et la performance des produits ou à payer un prix plus élevé pour des produits respectueux de l'environnement, *a fortiori* en période de crise. Or, les produits verts sont parfois plus

23.2 Cas d'entreprise

La responsabilité sociale de Virgin

Virgin est un groupe d'investissement. Créé en 1970 par Richard Branson, le groupe intervient dans des secteurs aussi variés que la téléphonie mobile, le transport, les services financiers, les loisirs, la musique, le bien-être et la santé. La Fondation Virgin Unite s'attaque aux problèmes sociaux et environnementaux avec une approche entrepreneuriale. Une équipe de scientifiques, d'entrepreneurs et de spécialistes de l'environnement conseillent le groupe sur les meilleures manières d'agir de manière concrète et globale. Cet effort a abouti à la création du Virgin Green Fund qui investit dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique.

Source illustration : © Shutterstock.

Branson a fait de la RSE et du développement durable une priorité pour chacune de ses entreprises, en leur demandant d'agir de manière socialement responsable et de réduire leur empreinte carbone. La branche aviation fait probablement face au défi le plus complexe, puisque l'entreprise émet 7 millions de tonnes de CO_2 par an sur les 8 millions imputables au groupe dans son ensemble. Virgin Atlantic a annoncé le développement du premier carburant faiblement concentré en carbone qui réduit de moitié l'empreinte carbone par rapport aux combustibles fossiles standard.

Virgin Mobile propose une offre de reprise de téléphones portables que l'entreprise restaure ou recycle en fonction de l'état de l'appareil.

Virgin Galactic s'investit pour sa part dans l'éducation avec l'attribution de bourses d'études en Afrique du Sud.

Branson a également créé le Défi de la Terre avec un prix de 18 millions d'euros octroyés aux personnes et aux groupes qui contribuent à développer des solutions sûres, de long terme et viables commercialement pour réduire les gaz à effet de serre. Les inventions proposées sont actuellement examinées par un comité composé de scientifiques, de professeurs et de spécialistes de l'environnement.

Le groupe n'est cependant pas à l'abri des critiques, certaines de ses activités, comme le tourisme spatial, n'étant pas orientées vers le développement durable.

Sources : Forbes, 10 avril 2014 ; *The Guardian*, 7 janvier 2012 ; *Fortune*, 5 février 2007 ; Sam Hill et Glenn Rifkin, *Radical Marketing*, New York : Harper Business, 1999 ; www.virgin.com ; www.virginmobile.fr ; www.virginearth.com

coûteux en raison de matières premières plus onéreuses ou de coûts de transport accrus. Reste que les préoccupations sociales et environnementales constituent un levier important d'innovation[11] autour de l'écoconception et de l'émergence de nouveaux modèles économiques centrés sur le partage, la location ponctuelle des biens plutôt que leur achat, et le téléchargement payant réduisant les supports physiques associés à l'achat de jeux vidéo ou de DVD.

1.2. Le parrainage d'une cause d'intérêt général

Le ***parrainage*** d'une cause consiste à lui consacrer des financements sous forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires ou d'un montant forfaitaire.

Source illustration : Newscom / ZUMAPRESS / Richard Sennott.

Ce type de marketing peut prendre plusieurs formes. L'entreprise peut créer son propre programme (par exemple, les maisons de parents Ronald McDonald pour loger les parents d'enfants hospitalisés à proximité de l'hôpital) ; elle peut également s'unir à une association existante en la subventionnant (par exemple, le site de vente en ligne Bootiketik reverse 20 % du montant de chaque commande à une association au choix du client parmi une liste proposée). Enfin, ce type d'opération peut être régulier ou ponctuel.

Du point de vue de la marque, le parrainage d'une cause présente plusieurs avantages[21] : il construit la notoriété de la marque, il améliore son image auprès du grand public, des instances gouvernementales et de ses différents interlocuteurs, il assoit sa crédibilité, il évoque ses sentiments et ses valeurs, il crée un sens communautaire et il souligne son engagement. Cet impact est encore plus fort auprès des moins de 35 ans qui sont très sensibles à ces questions et les relaient largement sur les médias sociaux.

RED. En 2006, Bono, le chanteur du groupe U2, et Bobby Shriver, le président de DATA (*Debt, AIDS, Trade, Africa*) ont lancé la campagne médiatique RED pour sensibiliser la population aux dangers du SIDA, du paludisme et de la tuberculose, et collecter des fonds afin de lutter contre ces maladies. Ils se sont associés avec des marques iconiques pour concevoir des produits spécifiques de couleur rouge, comme des cartes American Express, des T-shirts Gap, des iPod, des Converse ou des lunettes de soleil Emporio Armani. 50 % des bénéfices tirés des ventes de ces produits sont reversés au fonds mondial pour aider les femmes et les enfants

Source illustration : © Alamy / Rex / Daily Mail.

touchés par le virus du SIDA en Afrique. Bien que la médiatisation opérée ait parfois été jugée excessive, plus de 275 millions de dollars ont été collectés à ce jour. Depuis, de nombreuses marques ont rejoint la cause, comme Beats by Dr. Dre, Belvédère ou Moleskine[12].

Cependant, cette approche n'est pas sans risque. Si les consommateurs adoptent un point de vue cynique, ils peuvent réfléchir aux motivations réelles de l'entreprise et sur ses arrière-pensées mercantiles. L'entreprise doit, en particulier, s'interroger sur sa légitimité à promouvoir la cause choisie et sur les éventuelles contradictions perçues par les clients entre ses objectifs, les moyens employés et la cause défendue[22].

Aujourd'hui, de nombreux sponsors soutiennent certaines causes – on compte ainsi plus de 300 entreprises s'associant à la lutte contre le cancer du sein –, tandis que d'autres, moins populaires, sont négligées. Il revient aux entreprises de mettre en avant des questions sociétales peu médiatisées, permettant de sensibiliser le grand public tout en se différenciant efficacement. Il importe de choisir une cause congruente avec l'image de l'entreprise ou de la marque, et importante pour les clients ciblés, les employés et les autres parties prenantes de l'entreprise. Un autre critère de choix important est la légitimité de l'entreprise à promouvoir cette cause en fonction de son histoire et de son activité.

L'Occitane. Les femmes burkinabaises fabriquent le beurre de karité commercialisé par L'Occitane, et jouent ainsi un rôle majeur dans la vie économique et sociale locale. Depuis les années 1980, L'Occitane agit dans une logique de codéveloppement avec ces femmes burkinabaises. En 2006, la Fondation L'Occitane a mis en place un partenariat qui concentre son action sur le soutien à l'entrepreneuriat féminin et l'émancipation économique des femmes. Il repose sur trois piliers : l'acquisition de connaissances, l'apport de moyens techniques et financiers, et la valorisation des actions entrepreneuriales. Plus de 9 700 femmes ont déjà reçu un soutien et ce programme a été distingué par le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) en 2013[13].

1.3. Le marketing social

Le ***marketing social*** consiste, pour une organisation non gouvernementale, une administration publique ou une institution internationale, à promouvoir une cause d'intérêt général.

Cette pratique est complètement différente de celles évoquées dans les paragraphes précédents puisqu'il s'agit pour une institution publique ou une ONG de recourir aux techniques marketing en vue de servir une cause. Dès les années 1950, l'Inde a réalisé des campagnes de planning familial. C'est grâce au marketing social que le Honduras a considérablement réduit la mortalité infantile provoquée par des diarrhées en promouvant les soins de réhydratation oraux. Dans les pays développés, les campagnes portent sur des causes aussi diverses que la lutte contre l'obésité (cas du chapitre 1), contre le tabac, contre les violences conjugales ou pour la défense de l'environnement. Elles peuvent ensuite conduire certaines ONG à s'associer avec des marques afin de renforcer leurs moyens.

WWF. Le Fonds mondial pour la nature (WWF) est une association à but non lucratif qui compte 5,8 millions de membres dans le monde. Son budget annuel ne permettant pas d'importantes dépenses marketing, l'association s'appuie sur des opérations créatives de marketing direct pour solliciter des contributions. 67 % des ressources de la fondation proviennent de dons de particuliers. Elle est ainsi à l'initiative de l'opération planétaire, Earth Hour, manifestation annuelle organisée le dernier samedi du mois de mars, qui consiste à éteindre les lumières et les appareils

Source illustration : ASSOCIATED PRESS.

électriques pendant une heure. Cette action vise à promouvoir l'économie d'électricité, la réduction des émissions de gaz à effet de serre et la lutte contre le réchauffement climatique. WWF est également actif sur Facebook et Twitter, et met en place des partenariats avec de grandes marques. Coca-Cola a par exemple fait don de 2 millions de dollars pour une campagne visant à créer des zones de sécurité pour les ours polaires au Canada et d'autres régions de l'Arctique[14].

Dans toute opération de marketing social, un point délicat consiste à définir correctement l'objectif poursuivi. On distingue à cet égard différents types de campagnes :

- *Les campagnes cognitives* : par exemple, expliquer la valeur nutritionnelle de certains aliments ou l'importance de bien conserver les produits.
- *Les campagnes comportementales d'action* : inciter les gens à donner leur sang, à voter, à manger cinq fruits et légumes par jour.
- *Les campagnes comportementales de dissuasion* : dissuader de fumer, de se droguer, de boire de l'alcool avant de conduire.
- *Les campagnes liées à des valeurs* : inciter à plus de tolérance face aux différences religieuses, promouvoir l'idée européenne.

Le processus d'élaboration d'une campagne de marketing social passe par plusieurs étapes décrites dans la check-list ci-dessous. Pour favoriser les chances de succès, il faut : choisir une cible qui a une forte probabilité de réagir positivement ; promouvoir en termes simples et clairs un comportement réalisable ; expliquer les bénéfices retirés de ce comportement en des termes convaincants ; rendre facile l'adoption du nouveau comportement ; opter pour des messages et des médias qui attirent l'attention ; envisager une approche à la fois éducative et divertissante. Le marketing social est cependant un processus complexe qui agit souvent sur le long terme et exige de nombreuses actions avant d'entrevoir un début d'efficacité.

Check list — Le processus de planification en matière de marketing social

1. Où sommes-nous ?
   - Préciser l'objet du programme.
   - Définir l'objectif de la campagne.
   - Analyser les forces, faiblesses, opportunités, menaces (SWOT).
   - Étudier les efforts passés similaires.
2. Où voulons-nous être ?
   - Choisir les audiences cibles.
   - Définir les objectifs.
   - Analyser les cibles et la concurrence.
3. Comment y parviendrons-nous ?
   - Produit : concevoir l'offre.
   - Prix : analyser le coût des changements de comportement souhaités.
   - Distribution : rendre le produit disponible.
   - Communication : formuler le message et choisir les médias.
4. Comment suivre le processus ?
   - Élaborer un plan d'évaluation et de suivi.
   - Établir les budgets et trouver les sources de financement.
   - Finaliser un plan d'action.

Cette première partie a montré les diverses manières de mettre en œuvre un marketing socialement responsable, caractéristique qui fait partie des cinq spécificités du marketing d'aujourd'hui. Examinons à présent une autre dimension : la diffusion interne de l'approche marketing.

2. Le marketing en interne

Le marketing doit avoir pour but que tout membre de l'entreprise adhère à ses concepts et à ses objectifs, et participe au processus de création de valeur pour les clients. Tout service peut être en interaction avec eux. En conséquence, c'est lorsque tous les employés sont convaincus qu'ils doivent satisfaire les que l'entreprise est véritablement orientée client et parvient à mettre en œuvre un marketing tout à fait performant (voir chapitre 1).

Analysons comment le marketing peut s'organiser pour travailler efficacement avec les autres départements.

2.1. L'organisation du département marketing

L'étude des structures marketing mises en place dans les entreprises met en évidence plusieurs axes de partage : les fonctions, les zones géographiques, les produits et les marchés. Les organisations matricielles associent plusieurs de ces critères[4].

a) L' organisation fonctionnelle

Dans la structure la plus ancienne, et aujourd'hui encore la plus répandue, plusieurs spécialistes fonctionnels travaillent sous l'autorité d'un directeur marketing chargé de coordonner l'ensemble. Ainsi, la figure 23.1 fait apparaître cinq spécialistes. D'autres fonctions peuvent également exister, notamment celles chargées du service aux clients, du plan marketing, de la logistique ou du marketing digital.

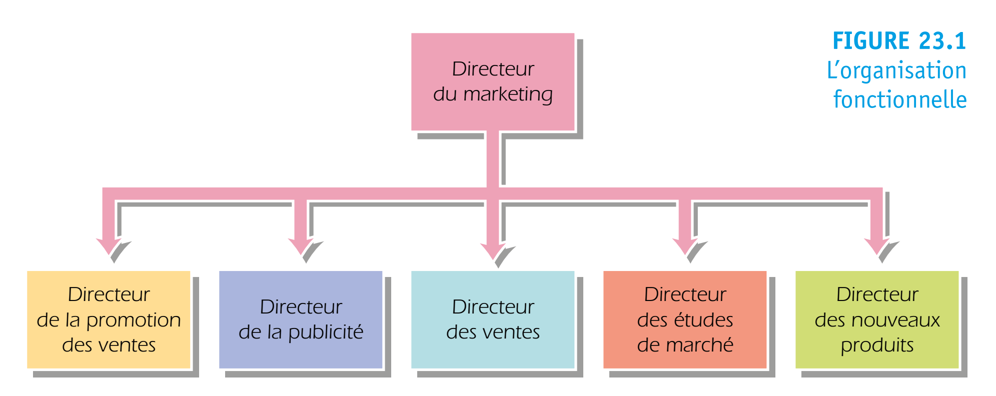


FIGURE 23.1 L'organisation fonctionnelle

Le principal avantage d'une organisation fonctionnelle est sa simplicité. En revanche, elle présente certains inconvénients lorsque la gamme de produits de l'entreprise et le nombre de ses marchés augmentent. La planification détaillée de chaque produit et de chaque marché devient alors difficile du fait que personne n'en a la responsabilité. On a tendance à négliger les produits qui n'ont pas la faveur des différents spécialistes fonctionnels. De

plus, chaque fonction développe ses propres sous-objectifs, y compris celui de s'accroître aux dépens des autres fonctions. Le directeur marketing doit constamment écouter les préoccupations des uns et des autres et rencontre des problèmes de coordination.

b) L' organisation géographique

De nombreuses entreprises organisent leur département commercial et parfois leur fonction marketing selon une hiérarchie pyramidale de nature géographique, successivement composée des directeurs de zones (Europe, Asie, Amérique du Nord, Moyen-Orient, Afrique, etc.), des directeurs de pays, puis des responsables régionaux.

Certaines entreprises ont également mis en place des *spécialistes marketing locaux* destinés à faciliter le développement d'un marché particulièrement prometteur. Ainsi, certains agences de publicité telles que Dragon Rouge ont créé des filiales régionales dans lesquelles elles ont installé des spécialistes des marchés locaux.

c) L'organisation par marques et par chefs de produit

Les entreprises qui fabriquent un grand nombre de produits sous plusieurs marques mettent très souvent en place une organisation par chefs de produit (parfois appelés chefs de marque). Une telle structure ne remplace pas l'organisation fonctionnelle, mais introduit un autre système de gestion : les directeurs fonctionnels deviennent des *gestionnaires de ressources* tandis que les chefs de produit, placés sous l'autorité de chefs de groupe, sont des *gestionnaires de programmes*. Un très grand nombre de sociétés, notamment dans les secteurs de la grande consommation ou du luxe, ont mis en place de telles structures.

> **GUERLAIN.** L'organisation marketing de Guerlain est une structure pyramidale qui repose sur les chefs de produit. Chacun est responsable de la conception du plan stratégique, du développement de l'image et de la rentabilité de la gamme de produits dont il a la charge. Pour ce faire, il s'appuie sur les services dits « fonctionnels » tels que les études de marché, les centres de R&D, la logistique, l'usine, les achats ou encore le « *sell-out* », relais des filiales au siège, en charge de la déclinaison opérationnelle. Des chefs de groupe (parfums féminins, parfums masculins) encadrent des équipes de chefs de produit (par exemple, pour les parfums féminins : La Petite Robe Noire, Shalimar, Aqua Allegoria, etc.).

Une structure par chef de produits est pertinente si l'entreprise commercialise des produits assez différents et si leur nombre excède la capacité de gestion d'une organisation fonctionnelle. En effet, ce système permet de centraliser les décisions relatives à chaque marque. La responsabilité du chef de produit consiste à développer son produit et à suivre ses performances autour de six tâches principales :

- développer une stratégie à long terme pour le produit ;
- préparer chaque année une prévision de chiffre d'affaires et un plan marketing ;
- travailler en collaboration avec les agences de communication pour concevoir et réaliser les campagnes ;
- stimuler les efforts de soutien dans les services commerciaux et chez les distributeurs ;
- rassembler en permanence des informations sur les performances de la marque, les perceptions de la clientèle et des distributeurs, de façon à déceler problèmes et opportunités ;
- prévoir les actions correctives destinées à répondre à l'évolution du marché.

Pour accomplir ces tâches, le chef de produit fait appel aux différents services fonctionnels de l'entreprise (voir figure 23.2).

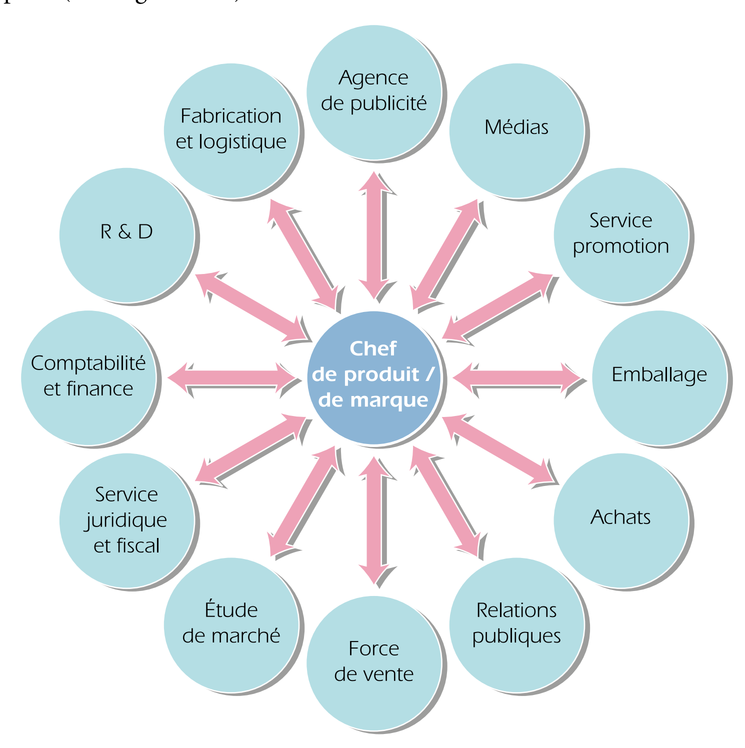
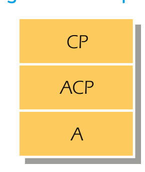


FIGURE 23.2
Les interfaces d'un chef de produit

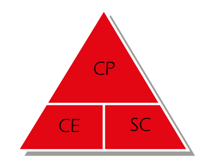
Cette organisation offre plusieurs avantages : le chef de produit peut harmoniser les différents efforts dont la marque a besoin; il peut réagir aux problèmes survenant sur son marché plus rapidement que ne le ferait un comité de liaison; enfin, les petites marques, bénéficiant d'un porte-parole, ne sont pas négligées. Ces avantages ont cependant leur prix et les limites de ce mode d'organisation sont multiples.

- On ne donne pas souvent au chef de produit une autorité à la mesure de ses responsabilités. Il fait appel à son seul pouvoir de persuasion pour obtenir la coopération des différents gestionnaires de ressources (communication, ventes, production).
- Le chef de produit a rarement la possibilité d'acquérir une véritable expertise dans l'une ou l'autre des fonctions dont il assure la coordination. Il se trouve parfois en situation de faiblesse par rapport aux véritables spécialistes.
- L'organisation par marques se révèle souvent onéreuse. Au départ, une personne est affectée à la gestion de chaque marque importante. Par la suite, des chefs de produit sont nommés même pour des marques secondaires.
- Les chefs de produit changent souvent, ce qui provoque parfois une orientation sur le court terme qui peut fragiliser certaines forces de long terme de la marque.
- Enfin, l'organisation par chefs de produit favorise une orientation générale de l'entreprise vers le gain de part de marché plutôt que vers la construction d'une relation clients créatrice de valeur.

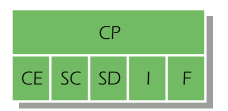
FIGURE 23.3
Trois systèmes de gestion de produits



A. Système vertical



B. Système triangulaire



C. Système horizontal

CP : Chef de produit
ACP : Assistant chef de produit
A : Assistant
CE : Chargé d'études
SC : Spécialiste de la communication
SD : Spécialiste de la distribution
I : Ingénieur
F : Financier

Une solution consiste à passer d'un système de chefs de produit à une *équipe en charge du produit.* On utilise en pratique trois structures. La plus courante est le *système vertical* (voir figure 23.3-A) dans lequel le chef de produit a sous son autorité un ou plusieurs assistants chefs de produit, eux-mêmes pourvus d'assistants. Les deux autres structures correspondant aux *systèmes triangulaire* et *horizontal* (voir figures 23.3-B et C) dans lesquels chaque marque est pilotée par une équipe composée de spécialistes fonctionnels, par exemple un chargé d'études, un spécialiste de la communication, du contrôle de gestion, de la distribution, etc. Ces systèmes sont cohérents avec les stratégies de développement du capital marque : chaque marque est gérée par une équipe incluant des spécialistes de chaque fonction affectant sa performance.

Une autre solution consiste à supprimer les chefs de produit des marques secondaires et à affecter plusieurs marques à ceux déjà en place. Ce système est surtout envisageable lorsque les produits de l'entreprise répondent à des besoins similaires.

La dernière solution consiste à structurer le service marketing par *catégories de produit.* Les distributeurs, mais aujourd'hui aussi certains fabricants, choisissent fréquemment cette option. Ainsi, Procter & Gamble, qui avait créé la fonction de chef de produit, est aujourd'hui passé à une structure par catégories[15]. Une telle organisation permet de garantir que toutes les catégories, même celles qui ont une faible part de marché, reçoivent des ressources et un soutien adéquats. Elle présente également le grand avantage de prendre en compte le pouvoir des distributeurs : parce que ceux-ci raisonnent en termes de catégories, on peut travailler avec eux sur la rentabilité des différents rayons, voire leur proposer de les gérer pour eux selon l'approche du *category management* évoquée dans le chapitre 17.

d) L'organisation par marchés et par chefs de marché

De nombreuses entreprises vendent leurs produits sur une grande diversité de marchés. Canon vend des imprimantes aux consommateurs, aux entreprises et aux administrations. Nippon Steel s'adresse aux marchés du transport ferroviaire, du BTP et de l'automobile. Lorsqu'une entreprise cible des clients aux attentes et aux habitudes d'achat aussi variées, il est souhaitable que son organisation marketing intègre une spécialisation par marchés.

Les *chefs de marché* sont chargés de développer des plans à court, à moyen et à long terme en se faisant aider des différents services fonctionnels. On les évalue en fonction de la croissance et de la rentabilité des ventes réalisées auprès de leur marché. L'avantage essentiel de ce système est que l'activité marketing s'organise en fonction des besoins de chaque segment de clientèle, tout en ayant les mêmes forces et les mêmes limites que la structure par chefs de produit.

Un nombre croissant d'entreprises adoptent aujourd'hui cette organisation. Dans de nombreuses banques comme la Société Générale, il existe un directeur de la clientèle individuelle, un directeur du marché des PME, etc. Lorsqu'une relation de proximité est souhaitable avec chaque client, les entreprises s'organisent pour comprendre et traiter les clients individuellement plutôt que par segments. Cette approche doit prévaloir lorsque le

succès de l'activité repose sur des relations étroites avec des clients hétérogènes aux demandes complexes[8]. IBM Global Services, par exemple, est organisé de cette manière à cause de la nécessité d'interagir étroitement avec chaque client.

e) L'organisation matricielle

Les entreprises qui fabriquent de multiples marques destinées à de nombreux marchés peuvent mettre en place une *structure matricielle* composée à la fois de chefs de produit et de chefs de marché. Ce type de structure est cependant coûteux, car il multiplie les postes à responsabilités, et est générateur de conflits : qui a l'autorité pour prendre les décisions marketing, le responsable de marché ou de produit[16] ?

2.2. Les relations du marketing avec les autres départements

Selon l'optique marketing, tous les services doivent « penser client » et travailler de concert pour satisfaire les besoins et les attentes des clients. C'est la responsabilité du département marketing que de parvenir à ce résultat. Il a donc un double rôle : (1) coordonner toutes les activités marketing internes et (2) collaborer avec les responsables de la production, du contrôle de gestion et des autres services fonctionnels, afin de développer une sensibilité commune orientée vers le client[17]. Avec l'importance croissante des *big data*, le marketing travaille aussi de plus en plus avec les services en charge des systèmes d'information afin d'analyser le marché.

Pour faciliter un travail conjoint des différents départements, les entreprises organisent des séminaires communs, favorisent la mobilité du personnel entre les départements et optent pour des méthodes analytiques permettant d'identifier les choix les plus rentables[9]. Elles mettent l'accent sur les projets et les processus plutôt que les départements en nommant des responsables de projet qui pilotent des équipes multifonctionnelles.

2.3. Insuffler plus d'orientation client et de créativité dans l'organisation

Pour parvenir à construire une véritable orientation client dans l'organisation, il faut : développer un véritable intérêt pour les clients à tous les niveaux de l'entreprise ; s'organiser en fonction des segments de marché plutôt que des produits ; et développer une compréhension approfondie des clients à travers différents types d'études de marché. Les retombées peuvent être considérables, mais la tâche n'est pas aisée. Il ne suffit pas que le P-DG fasse des discours sur le sujet et engage le personnel à « penser client ». Il faut remettre à plat les définitions des fonctions, le rôle des départements, les responsabilités et les critères d'évaluation de chacun.

En outre, bien qu'elle soit nécessaire, l'orientation client ne suffit pas. Une organisation doit également être créative. Les entreprises copient les stratégies de leurs concurrents à une vitesse croissante. La différenciation est difficile à obtenir, *a fortiori* à maintenir. Les marges diminuent lorsque les entreprises se ressemblent. La seule réponse consiste à construire une grande capacité d'innovation et d'imagination, de manière à faire émerger des idées nouvelles[10].

Il est essentiel pour les entreprises d'observer les tendances et d'en tirer parti. Coca-Cola a été lent à percevoir la tendance en faveur des boissons énergétiques, Microsoft à se

développer sur les médias sociaux. Les leaders du marché sont souvent lents à réagir aux évolutions de la société parce qu'ils redoutent le risque, sont préoccupés par le maintien de leur marché et de leurs ressources, et s'intéressent davantage à l'efficacité de leur activité qu'à l'innovation[11].

zOOm

Le rôle du P-DG pour insuffler un état d'esprit orienté client et marché

Que peut faire un P-DG pour insuffler une véritable orientation client dans son entreprise ?

1. *Convaincre l'équipe de direction de l'importance d'être orienté client*. Le P-DG doit être personnellement convaincu de l'intérêt d'une optique marketing et le montrer. Ainsi, on raconte que l'ancien P-DG de GE, Jacques Welch, et celui d'IBM, Lou Gerstner, passaient 100 jours par an chez des clients malgré leurs nombreuses responsabilités.
2. *Nommer un directeur marketing et un comité marketing* chargés de convertir l'ensemble de l'entreprise à l'esprit marketing. Un tel comité comprendra, outre le P-DG, les directeurs des ventes, de la production, des ressources humaines, de la R&D, des achats et de la finance.
3. *Faire appel à des consultants externes* peut aider à insuffler une orientation client.
4. *Modifier les modalités d'évaluation des performances de tous les départements*. Tant que le département des achats ou celui de la production seront évalués sur des critères liés aux coûts, sans tenir compte de la satisfaction du client, les choses évolueront peu. Tant que les services financiers seront focalisés sur les résultats à court terme, ils ne seront pas favorables à des investissements à long terme pour satisfaire et fidéliser les clients.
5. *Recruter des responsables marketing de talent*. Le directeur du marketing ne doit pas seulement gérer le département marketing, mais être écouté par tous les autres membres du comité de direction.
6. *Organiser des séminaires internes de marketing*. Le département marketing doit créer un programme intensif de séminaires internes destinés à tous les membres de l'équipe de direction, aux directeurs de divisions et aux directeurs fonctionnels en charge de la R&D, des usines, etc. Unilever, Accenture ou GE ont de tels programmes.
7. *Mettre en place un système moderne de planification marketing*. Un tel système incite chaque responsable à réfléchir à l'environnement marketing, aux évolutions concurrentielles et aux autres forces affectant la compétitivité de l'entreprise sur ses marchés. Il élabore ensuite des stratégies et des prévisions de ventes pour différents produits et segments.
8. *Établir un système de reconnaissance de l'excellence en marketing*. Les divisions qui se jugent performantes doivent exposer leurs plans marketing et leurs résultats. Les équipes gagnantes seront mises en avant lors d'une cérémonie spécifique, tandis que les meilleurs plans marketing seront diffusés en interne.
9. *Passer d'une logique par départements à une logique par processus*. La société définira ses processus clés et formera des équipes multifonctionnelles chargées de les gérer. On s'assurera que le marketing participe effectivement à ces travaux.
10. *Valoriser les employés*. L'entreprise encouragera les employés à proposer des idées nouvelles et à trouver des solutions aux insatisfactions des clients.

3. Le contrôle de l'activité marketing

Malgré la nécessité d'évaluer en permanence les opérations engagées, de nombreuses entreprises se contentent encore d'un système de contrôle rudimentaire. Pourtant, comme nous l'avons évoqué dans le chapitre 4, le marketing doit de plus en plus évaluer son efficacité et en rendre compte auprès des directions générales et financières, afin de justifier les budgets dont il dispose.

Le ***contrôle marketing*** est le processus par lequel l'entreprise évalue l'effet de ses activités marketing et effectue les changements et les ajustements nécessaires.

En fonction des activités marketing envisagées (développement de nouveaux produits, planification, communication), il est nécessaire d'établir une disctinction selon qu'on rend des comptes sur les résultats (chiffre d'affaires, parts de marché, satisfaction client) ou sur les processus (système de contrôle, orientation client, audit marketing) afin de favoriser la rationalité des décisions sans contrarier la créativité du marketing[18].

Il convient de distinguer quatre niveaux de contrôle (voir tableau 23.1) : le contrôle du plan annuel, le contrôle de la rentabilité, le contrôle de la productivité et le contrôle stratégique.

TABLEAU 23.1 Les différents types de contrôles en marketing

Nature du contrôle	Principale responsabilité	Objectif	Outils
1. Contrôle du plan annuel	Direction générale, directions fonctionnelles	Analyser dans quelle mesure les objectifs ont été atteints et identifier des actions correctives	Analyse des ventes, de la part de marché Ratios de dépenses par rapport au chiffre d'affaires Analyse financière Baromètres de clientèle
2. Contrôle de la rentabilité	Contrôleur marketing	Analyser dans quelle mesure l'entreprise gagne ou perd de l'argent	Étude de rentabilité par : produits, zones géographiques, segments de marché, circuits de distribution, taille des commandes
3. Contrôle de la productivité	Responsables fonctionnels et opérationnels, contrôleurs marketing	Évaluer et améliorer la productivité des moyens commerciaux et l'impact du niveau de dépenses	Analyse de : la productivité, la force de vente, la publicité, la promotion des ventes, la distribution
4. Contrôle stratégique	Direction générale, auditeur marketing	Analyser dans quelle mesure l'entreprise saisit les opportunités liées à l'environnement, notamment en matière de marchés, de produits et de circuits.	Analyse de l'efficacité du marketing de l'entreprise Audit marketing Bilan de ses responsabilités sociales et de l'éthique de ses comportements

3.1. Le contrôle du plan marketing annuel

Le contrôle du plan annuel détermine si l'entreprise a atteint ses objectifs en termes de ventes, de rentabilité et des autres critères définis dans le plan annuel. Il repose largement sur le management par objectifs (voir figure 23.4) : le management commence par fixer des objectifs mensuels ou trimestriels, avant de déterminer s'ils ont été atteints, d'analyser les raisons des écarts éventuels et de décider de mesures correctives.

FIGURE 23.4 Les étapes du contrôle marketing

Ce type de contrôle s'applique à tous les niveaux de l'organisation, depuis les directeurs de groupe jusqu'aux chefs de produit et aux responsables de région, en utilisant de nombreux indicateurs (voir tableau 23.2). En pratique, le contrôle s'articule autour de quatre outils de mesure :

- l'analyse des ventes en distinguant les évolutions en volume et en valeur ;
- l'analyse de la part de marché, qui se fonde sur trois indicateurs : le *taux de pénétration* correspond au pourcentage d'acheteurs qui achètent la marque considérée au moins une fois au cours de la période ; le *taux de nourriture* mesure la part que représente la marque dans le total des achats de la catégorie effectués par les acheteurs de la marque ; et le *coefficient d'ajustement de prix* mesure le rapport du prix de la marque au prix moyen de la catégorie. Une société qui voit sa part de marché baisser en valeur peut mesurer ces indicateurs pour faire le tri entre plusieurs causes possibles de sa baisse : elle a perdu certains clients (baisse de pénétration) ; ses clients effectuent une part moins grande de leurs achats auprès de l'entreprise (baisse du taux de nourriture) ; le prix a baissé par rapport à la concurrence (écart de prix) ;
- les ratios de dépenses par rapport au chiffre d'affaires, par exemple les dépenses publicitaires, promotionnelles ou en études de marché par rapport au chiffre d'affaires ;
- l'analyse financière qui évalue la rentabilité des investissements réalisés et des actifs mobilisés.

TABLEAU 23.2 Les indicateurs marketing

Les indicateurs de ventes
- Croissance des ventes (en volume et en valeur)
- Part de marché
- CA provenant des nouveaux produits

Les indicateurs relatifs à la propension des clients à acheter
- Notoriété
- Préférence
- Intention d'achat
- Taux de pénétration
- Taux d'essai
- Taux de réachat

Les indicateurs clients
- Satisfaction
- Réclamations
- Nombre de défenseurs/détracteurs
- Coût d'acquisition des nouveaux clients
- Gains en nouveaux clients
- Pertes de clients
- Taux de défection
- Taux de rétention
- Valeur à vie du client
- Rentabilité des clients
- Retour sur investissement par client

Les indicateurs de distribution
- Nombre de points de vente
- Part du panier moyen
- Distribution valeur
- Gains en distribution
- Volumes de stock moyen (en valeur)
- Couverture du stock en jours
- Fréquence des ruptures de stock
- Part de rayon
- CA moyen par point de vente

Les indicateurs de communication
- *Top of mind* de la marque
- Notoriété spontanée de la marque
- Notoriété assistée de la marque
- Mémorisation spontanée de la publicité
- Mémorisation assistée de la publicité
- Audience réelle de la communication
- Fréquence réelle d'exposition
- GRP
- Taux de réponse

3.2. Le contrôle de la rentabilité

Pour approfondir l'analyse financière, l'entreprise doit mesurer la rentabilité de chaque marque, produit, zone géographique, segment de clientèle et canal de distribution. Cela suppose de mettre en place une comptabilité analytique précise pour affecter les coûts engagés à chaque activité et déterminer sa rentabilité[19]. Selon les cas, on affectera uniquement les coûts directement liés à l'activité ou bien on répartira tous les coûts entre les activités selon des clés de répartition à définir (méthode des coûts complets). Ce type d'analyse permet de déterminer la rentabilité de chaque composante de l'activité et aide à décider s'il faut la développer, la réduire ou la maintenir, ou chercher à accroître sa rentabilité en augmentant ses prix de vente, en réduisant les ressources allouées, en rendant ces ressources plus productives ou en s'efforçant de les acquérir à moindre coût.

3.3. Le contrôle de la performance

Si l'analyse de la rentabilité révèle que l'entreprise est peu rentable sur certains produits ou certains marchés, le contrôle de la performance indiquera s'il existe des manières plus efficaces de gérer la force de vente, la publicité, la promotion ou encore la distribution[20]. Certaines entreprises ont créé un poste de *contrôleur marketing* pour surveiller l'évolution des dépenses marketing et des résultats obtenus. Celui-ci travaille sous l'autorité du contrôle de gestion, mais s'est spécialisé en marketing. Il suit la réalisation des prévisions en matière de rentabilité, aide à préparer les budgets, évalue l'efficacité des différents leviers d'actions marketing, et forme les responsables marketing pour qu'ils évaluent systématiquement les implications financières de leurs décisions.

3.4. Le contrôle stratégique à travers l'audit marketing

Toute organisation a besoin de réexaminer périodiquement ses objectifs et sa stratégie.

Un ***audit marketing*** est un examen exhaustif, systématique, indépendant et régulier de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à améliorer son efficacité marketing.

Examinons les quatre éléments clés de cette définition.

- *Exhaustif.* L'audit marketing doit porter sur toutes les activités, et pas seulement celles qui connaissent des difficultés, car, si c'était le cas, le responsable, n'ayant pas une vue d'ensemble, pourrait ignorer les véritables causes des défaillances ; par exemple, un fort turnover de la force de vente peut découler non pas d'un mauvais management des vendeurs, mais de produits ou d'une communication inadéquats. Seul un audit complet permettra d'identifier les véritables poches d'inefficacité.
- *Systématique.* Un audit marketing doit comporter une succession ordonnée de diagnostics portant sur l'environnement, le système marketing interne et les différentes activités. Les diagnostics doivent déboucher sur l'élaboration d'un programme d'actions correctives à court et long termes, susceptibles d'améliorer le niveau global de performance.

- *Indépendant.* Un audit marketing doit être conduit par un service indépendant du département marketing, afin de garantir toute l'objectivité nécessaire. Le recours à un consultant extérieur à la division doté d'une large expérience de l'audit et d'une bonne connaissance du secteur concerné est recommandé.
- *Régulier.* L'audit marketing doit être conduit régulièrement et pas seulement en situation de crise. Il est source d'enrichissement pour toute entreprise, qu'elle soit florissante ou en difficulté.

Un audit marketing examine les six éléments fondamentaux du marketing d'une entreprise. Il débute par un entretien approfondi entre la direction générale et l'auditeur de façon à préciser les objectifs, le contenu, le niveau de détail, les sources d'information, le format du rapport et les délais de l'audit. Ensuite, on procède au recueil des informations. L'auditeur élabore un plan d'étude, sélectionne les personnes à interroger et définit ses questions. Les interlocuteurs choisis ne se limitent pas au personnel de l'entreprise mais peuvent comprendre des clients, des distributeurs, des fournisseurs ou des partenaires externes (les agences web et de publicité par exemple). L'auditeur prépare ensuite un rapport qui fait l'objet d'une discussion approfondie avec les personnes concernées en vue d'élaborer des recommandations.

zoom — L'audit marketing

1re partie : L'environnement marketing

Le macroenvironnement

A. La sociodémographie

Dans quelle mesure les principales évolutions sociodémographiques représentent-elles une menace ou une opportunité pour l'entreprise ? Quelles actions l'entreprise envisage-t-elle face à ces évolutions ?

B. L'économie

Quels facteurs liés au revenu, à l'emploi, à l'inflation, à l'épargne ou au crédit affectent l'activité ? Quelles actions l'entreprise envisage-t-elle qui prennent en compte ces éléments ?

C. L'écologie

Les matières premières et l'énergie dont a besoin l'entreprise continuent-elles à être disponibles à un coût acceptable ? L'entreprise se soucie-t-elle de la pollution qu'elle occasionne et de la conservation de ses déchets ?

D. La technologie

Quels sont les principaux développements intervenus dans la technologie des produits et des procédés de fabrication ? Quel rôle y a joué l'entreprise ? Quels substituts pourraient remplacer les produits actuels ?

E. Le contexte politico-légal

Quelles lois (en vigueur ou en préparation) affectent la stratégie et la tactique marketing de l'entreprise ? Quelles actions du gouvernement, des collectivités locales, des administrations doivent faire l'objet d'une attention particulière ? Quelles sont les évolutions en matière de contrôle de qualité, de droit social, de réglementation des produits, de prix, de la distribution, de la publicité et de la promotion ?

F. Le contexte culturel

Quelles sont les attitudes du public à l'égard du secteur, de l'entreprise et de ses produits ? Y a-t-il des changements dans les styles de vie et les systèmes de valeurs susceptibles d'affecter les marchés cibles et les moyens commerciaux ?

Le secteur d'activité

A. Les marchés

Quelle est l'évolution du marché (taille, croissance, répartition géographique, rentabilité) ? Quels sont les principaux segments et comment évoluent-ils ?

B. La clientèle

Quels sont les besoins des clients ? Comment se déroule leur processus d'achat ? Comment les clients actuels et potentiels évaluent-ils l'entreprise par rapport à la concurrence (réputation, produit, prix, service, force de vente) ?

C. La concurrence

Qui sont les principaux concurrents ? Quels sont leurs objectifs et leurs stratégies ? Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses ? Comment leur part de marché évolue-t-elle ? À quoi ressemblera la concurrence à l'avenir, notamment pour les substituts ?

D. Les intermédiaires

Quels sont les principaux circuits de distribution empruntés par les produits ? Quelle est leur efficacité ? Quel est leur potentiel de développement ?

E. Les fournisseurs

Comment la conjoncture évolue-t-elle pour les matériaux nécessaires à la production ? Y a-t-il des modifications à attendre dans les conditions de vente des fournisseurs ?

F. Les partenaires

Quelle évolution peut-on prévoir en matière de transport (coût, disponibilité) ? En matière de stockage (coût, disponibilité) ? Et en matière de ressources financières (coût, disponibilité) ? Quelle est l'efficacité des agences de communication et des sociétés d'études ?

G. Le public

Quels publics représentent pour l'entreprise une opportunité ou une menace particulière ? Comment l'entreprise réagit-elle face à ces publics ?

2e partie : La stratégie marketing

A. La mission

L'entreprise a-t-elle défini sa mission en termes de marchés à atteindre ? Cette définition est-elle claire et réaliste ?

B. Les objectifs

Les objectifs de la direction générale et du marketing sont-ils définis de façon précise et sous une forme qui facilite la planification et la mesure des performances ? Les objectifs marketing sont-ils réalistes, compte tenu de la position concurrentielle de l'entreprise, de ses ressources et de ses opportunités ?

C. La stratégie

La direction a-t-elle défini une stratégie explicite face aux objectifs poursuivis ? La stratégie est-elle appropriée, compte tenu du cycle de vie des produits, de la concurrence et de l'environnement ? Les critères de segmentation sont-ils bien choisis ? Les cibles sont-elles judicieusement identifiées ? L'entreprise a-t-elle élaboré un positionnement précis pour chaque cible ? Les ressources sont-elles bien réparties entre les différents éléments du marketing-mix ? Les ressources allouées sont-elles en phase avec les objectifs ?

3e partie : Le mode d'organisation

A. La structure

Existe-t-il un directeur du marketing de rang hiérarchique élevé coordonnant toutes les activités ayant un impact sur la clientèle ? Les activités sont-elles bien définies par fonction, produit, segment de marché et zone géographique ?

B. Son efficacité

Y a-t-il de bonnes relations de travail entre le marketing et le commercial ? La structure fonctionne-t-elle bien ? Les chefs de produit, lorsqu'il y en a, sont-ils responsables des bénéfices ou simplement des volumes de vente ? Y a-t-il des services ou des équipes marketing qu'il faudrait davantage former, motiver ou mieux superviser ?

C. Les relations avec les autres services

Les relations sont-elles fructueuses entre le marketing et la production, la R&D, le design, la finance, les achats, le contrôle de gestion, les systèmes d'information et le service juridique ?

4e partie : Les systèmes et procédures

A. Le système d'information

Le système d'information fournit-il des informations exactes, suffisantes et à jour sur les différentes évolutions concernant la clientèle, les prospects, les distributeurs, les concurrents, les fournisseurs, le grand public ? Entreprend-on des études de marché chaque fois que cela est nécessaire ? Leurs résultats sont-ils exploités ? Utilise-t-on les méthodes les plus appropriées pour prévoir les ventes ?

B. Le plan marketing

Le système de plan marketing est-il bien conçu et efficace ? La prévision des ventes et la mesure du marché potentiel sont-elles bien conduites ? Les objectifs de vente sont-ils établis sur des critères appropriés ?

C. Le système de contrôle

Les procédures de suivi et de contrôle (mensuelles, trimestrielles) permettent-elles de mesurer le degré de réalisation des objectifs ? Procède-t-on à des réexamens périodiques de la rentabilité des différents produits, marchés, zones géographiques et circuits de distribution ? Pratique-t-on régulièrement une analyse des coûts marketing ?

D. Le processus d'innovation

L'entreprise est-elle organisée de façon à recueillir, engendrer et évaluer les idées de nouveaux produits ? Entreprend-elle des tests de concepts et des analyses économiques avant de lancer un nouveau produit ? Procède-t-elle à des tests de produit et de marché ? Pratique-t-elle l'*open innovation* et la cocréation ?

5e partie : La productivité

A. L'analyse de rentabilité

La rentabilité des différents produits, marchés, zones géographiques et circuits de distribution est-elle

connue ? L'entreprise devrait-elle pénétrer, élargir, restreindre ou abandonner certains segments ? Quelles en seraient les conséquences financières à court et à long terme ?

B. L'analyse de productivité

Y a-t-il des activités marketing qui coûtent trop cher ? Pourquoi ? Peut-on en réduire le coût ?

6e partie : Les actions marketing

A. Les produits

Quels sont les objectifs de chaque ligne de produit ? Sont-ils appropriés ? Sont-ils atteints ? Faudrait-il élargir, vers le haut, vers le bas ou au contraire réduire la gamme de produits ? Quels produits devrait-on éliminer ? Quels produits devrait-on ajouter ? Quelle est, face à la concurrence, l'attitude de la clientèle à l'égard de la qualité des produits de l'entreprise, de leur composition, de leur design, du conditionnement, des marques ? Sur quels aspects de la politique de produit doit-on faire porter les efforts ?

B. Les prix

Quels sont les objectifs, stratégies et procédures en matière de tarification ? Dans quelle mesure les prix tiennent-ils compte des coûts, de la demande, de la concurrence ? Comment les consommateurs perçoivent-ils les prix par rapport à la qualité ? Que sait-on de l'élasticité de la demande par rapport au prix et de la politique de prix des concurrents ? Dans quelle mesure les prix tiennent-ils compte des caractéristiques des distributeurs et revendeurs, des fournisseurs, du cadre réglementaire ?

C. La distribution

Quels sont les objectifs et stratégies en matière de distribution ? La couverture du marché et le niveau de service sont-ils satisfaisants ? Quelle est la productivité des différents intermédiaires ? L'entreprise devrait-elle envisager de modifier ses circuits de distribution ?

D. La communication

L'entreprise fait-elle assez de communication de masse, digitale, personnelle ? Les objectifs sont-ils clairement définis et adéquats ? Dépense-t-on assez (ou trop) en communication ? Que pensent les clients et le public des communications ? Les médias sont-ils bien choisis ? Le service de l'entreprise est-il compétent ?

E. La force de vente

Quels sont les objectifs assignés à la force de vente ? La taille de la force de vente est-elle adéquate compte tenu des objectifs ? La force de vente est-elle organisée selon le meilleur critère possible (produit, secteur géographique, marché) ? Les systèmes de rémunération sont-ils performants (niveau, structure) ? La force de vente est-elle enthousiaste, compétente, dynamique ? Les procédures de fixation des quotas et d'évaluation des performances sont-elles appropriées ? Comment les représentants de l'entreprise sont-ils perçus par rapport à ceux de la concurrence ?

4. Les perspectives d'avenir du marketing

Notre environnement actuel se caractérise par la nécessité d'économiser nos ressources naturelles, le déplacement de la croissance vers d'autres continents, une concurrence de plus en plus intense et internationale, la fragmentation des marchés, la rapidité d'évolution des technologies, la place du digital dans nos vies. Dans les vieux pays développés, de plus en plus de consommateurs cherchent à consommer moins et s'interrogent sur la vraie valeur des biens et des services qu'on leur propose[21]. Ces évolutions exigent que les pratiques marketing changent de manière profonde[22].

Les entreprises doivent améliorer leurs offres et innover en permanence de manière à donner envie et à créer du sens pour les achats qu'elles cherchent à stimuler. À l'heure où la gratuité semble naturelle aux jeunes générations, elles doivent remettre en question leurs modèles économiques en s'interrogeant sur leurs sources de revenus et sur de nouveaux modes d'accès comme la location, le téléchargement, le partage. Elles doivent tenir compte du fait que la communication sur les marques et les produits s'appuie de plus en plus sur

le digital et les médias sociaux et émane largement des consommateurs eux-mêmes, qui donnent leur avis sur le web, y commentent et détournent les publicités et les messages.

Les entreprises font face à des dilemmes éthiques et à des arbitrages difficiles. Les consommateurs valorisent les emballages pratiques, mais comment justifier qu'ils soient jetables ? Il faut optimiser l'empreinte carbone et la consommation d'énergie, tout en offrant le même niveau de qualité et de prestation aux clients.

L'approche du marketing holiste présentée dans cet ouvrage tient compte de ces évolutions. Elle appelle à un marketing de plus en plus socialement responsable qui intègre la RSE dans l'ensemble de ses pratiques. Elle souligne qu'il faut traiter les clients autrement, de manière respectueuse et personnalisée. Elle insiste sur la nécessité d'un marketing diffusé dans l'ensemble de l'entreprise et non cantonné à un seul département. Elle souligne l'importance d'un bon pilotage de la performance au niveau stratégique et opérationnel.

Les années à venir devraient voir le déclin : (1) des départements marketing au profit d'une approche marketing diffusée dans toute l'entreprise ; (2) des raisonnements en termes de budget en faveur d'une logique de retour sur investissement ; (3) de l'intuition au profit d'études de marché et de modèles d'analyse de plus en plus fins ; et (4) du marketing de masse en faveur d'un marketing précis et personnalisé. Pour accomplir ces évolutions, les responsables marketing devront acquérir de nouvelles compétences. Il leur faudra être particulièrement professionnels dans les domaines suivants : la construction du capital marque, le marketing expérientiel, la gestion de la relation client, le pilotage des partenariats, le marketing des bases de données, l'usage pertinent et créatif des *big data*, le marketing digital et les médias sociaux, le parrainage, la communication marketing intégrée, ainsi que l'analyse de la rentabilité par segments, par clients et par canaux de distribution.

La situation actuelle comprend de nombreux défis pour le marketing. C'est un moment délicat mais très stimulant. De nouvelles règles et de nouvelles pratiques émergent. Les opportunités sont multiples, elles exigent d'allier rigueur et créativité dans la manière de faire du marketing.

Résumé

1. Les entreprises doivent intégrer la responsabilité sociale dans leur approche marketing. Différents niveaux d'intégration existent, depuis l'intégration de la RSE dans toutes les décisions jusqu'au parrainage de causes d'intérêt général. Le marketing social, quant à lui, consiste pour une ONG, une administration ou une institution internationale à promouvoir une cause d'intérêt général.
2. Un département marketing peut être organisé de multiples façons : une organisation fonctionnelle, une structure par chefs de produit, par chefs de marché, ou une organisation matricielle.
3. Le marketing doit travailler en étroite collaboration avec les autres départements de l'entreprise : la R&D, les ingénieurs, le design, le service achat, la finance, la comptabilité… Idéalement, chacun de ces services devrait chercher à satisfaire au mieux les clients, même si cet objectif est souvent difficile à atteindre.
4. Le contrôle marketing est le prolongement naturel de la planification. Dans une entreprise, plusieurs niveaux de contrôle sont nécessaires : le contrôle du plan annuel, le contrôle de la rentabilité, le contrôle de la performance et le contrôle stratégique à travers l'audit marketing.
5. La situation actuelle implique de nombreux défis pour le marketing. Atteindre l'excellence exige que les entreprises développent de nouvelles compétences en alliant rigueur et créativité.

Activités

Discutez

Le marketing management, intuition ou science ?

Certains observateurs considèrent qu'un bon marketing est intuitif, créatif, et ne se prête pas à un véritable processus d'analyse et de décision. D'autres s'opposent à cette vision et soulignent que le marketing est une discipline rigoureuse. Qu'en pensez-vous ? Le marketing management est-il un exercice intuitif et subjectif ou un travail scientifique fondé sur des méthodes et des critères bien établis ?

Appliquez

En quoi le parrainage d'une cause d'intérêt général affecte-t-il votre comportement d'achat personnel ? Vous arrive-t-il d'acheter certains produits ou services parce qu'ils sont associés à une cause qui vous est chère ? Que la réponse à cette question soit positive ou négative, analysez les raisons de ce comportement.

Étude de cas

Starbucks

Le premier Starbucks ouvre en 1971 aux États-Unis après une décennie de déclin régulier de la consommation de café. Le concept est nouveau : un magasin qui vendrait du café de grande qualité et des équipements haut de gamme pour le préparer. Le premier magasin ne propose pas de café à la tasse, mais seulement des grains en vrac.

En 1982, Howard Schultz rejoint l'entreprise et réoriente son activité. Lors d'un voyage à Milan, il est entré dans un café italien et a eu un coup de cœur pour son expresso : « Il n'y avait rien de tel aux États-Unis. C'était une expérience émotionnelle. » Il décide d'importer le concept outre-Atlantique et de créer un environnement qui associe l'élégance italienne et l'absence de formalisme à l'américaine. Passer chez Starbucks doit être pour les clients « un plaisir qu'ils se font à eux-mêmes », dans un lieu de repos confortable et agréable où ils peuvent se détendre et retrouver leurs amis entre le travail et la maison.

Le succès de Starbucks est souvent attribué à ses produits de qualité et à l'expérience sensorielle fournie aux clients. Mais un autre élément central réside dans l'engagement en matière de responsabilité sociale.

La collectivité. Starbucks s'y investit à bien des égards, en commençant par ses employés. Son P-DG estime que, pour aller au-delà des attentes du client, il faut d'abord dépasser celles des employés. Dans un pays d'origine où l'accès au système de santé n'est pas généralisé, Starbucks fournit une assurance santé complète à tous ses employés, y compris à ceux qui travaillent à temps partiel : l'assurance maladie coûte désormais plus cher à l'entreprise que le café.

Source illustration : Starbucks Coffee France.

En 2013, les employés ont consacré 630 000 heures de bénévolat à des activités communautaires. L'entreprise espère atteindre le million d'heures en 2015. Les employés de Starbucks France ont par exemple participé à une campagne de sensibilisation aux problématiques des macrodéchets en milieux aquatiques et ramassé 230 litres de déchets sur les plages de l'archipel du Frioul à Marseille.

Starbucks a créé la Fondation Starbucks en 1997 pour soutenir son engagement à l'égard des communautés. Elle a commencé par financer des programmes d'alphabétisation aux États-Unis et au Canada, puis élargi ses activités au monde entier. En 2013, la Fondation a versé 8,7 millions de dollars à 144 organismes à but non lucratif à travers le monde. Starbucks a fait don de plus de 11 millions dans le cadre de son partenariat avec (RED), une initiative mondiale pour aider à stopper la propagation du virus du SIDA en Afrique.

L'approvisionnement responsable. Starbucks collabore avec des ONG et applique le programme CAFE (Café et ferme équitables) pour acheter du café de grande qualité qui réponde aux normes sociales, économiques et environnementales. 95 % du café acheté en 2013 provenait d'approvisionnements responsables. L'entreprise travaille avec les producteurs pour améliorer les méthodes d'agriculture responsable, en favorisant par exemple la plantation d'arbres le long des rivières. Starbucks investit plus de 70 millions dans ces activités communautaires.

L'environnement. Starbucks est considéré comme leader en matière d'initiatives écologiques, avec la construction de nouveaux bâtiments écologiques certifiés, la réduction des déchets et la préservation de l'eau. Après dix ans de mise au point, l'entreprise a été la première à concevoir une tasse en carton composée de 10 % de fibres recyclées, ce qui permet de préserver près de 100 000 arbres par an. Starbucks cherche désormais à s'assurer que les clients recyclent également. Comme l'explique son directeur de l'impact environnemental :

« une tasse sera considérée comme recyclable non parce qu'elle est composée de matériaux recyclés, mais parce que les clients ont accès aux services de recyclage ». L'objectif est d'atteindre 100 % de tasses recyclées ou réutilisées.

Starbucks compte chaque année plus de 3 milliards de clients dans ses 19 000 boutiques implantées dans 62 pays. La société a 200 000 employés pour un chiffre d'affaires de 14,9 milliards de dollars en 2013. Pour continuer à se développer, son P-DG estime que Starbucks doit conserver sa passion pour le café et son sens de l'humanité tout en montrant qu'elle recherche autre chose qu'une bonne rentabilité.

Sources : www.starbucks.fr ; Rapport annuel, Starbucks, 2013 ; *Business 2.0*, juin et décembre 2006 ; Howard Schultz et Dori Jones Yang, *Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time*, New York : Hyperion, 1997 ; www.mit.edu, 12 mai 2010.

Questions

1. **Quelles sont les spécificités de Starbucks dans ses efforts pour être une entreprise socialement responsable ? Comment peut-on mesurer les résultats de sa démarche ?**
2. **Starbucks mène des activités à la fois éthiques et responsables. Ce message est-il clairement communiqué ? Starbucks est-elle perçue comme une entreprise socialement responsable ? Pourquoi ?**
3. **Quelles recommandations formuleriez-vous à l'intention de Starbucks pour développer une stratégie de marketing holiste ?**

Notes

Chapitre 1

1. « Captain Planet, The HBR Interview: Unilever CEO Paul Polman », *Harvard Business Review*, juin 2012 ; www.warc.com, articles du 8 février 2012, des 11 et 17 septembre 2012, et des 1er, 4, 23 et 31 octobre 2012, du 23 octobre 2012 ; *WARC Events Report: 4A's Transformation*, mars 2011.
2. Philip Kotler, « Marketing: The Underappreciated Workhorse », *Market Leader*, vol. 2, 2009, p. 8-10.
3. Définition du marketing de l'American Marketing Association, 2007.
4. Jean-Pierre Mathieu et Gilles Roehrich, « Les trois représentations du marketing au travers de ses définitions », *Revue française du marketing*, septembre 2005, n° 204, p. 39-55.
5. Peter F. Drucker, *La Nouvelle Pratique de la direction des entreprises*, Paris : Éditions d'Organisation, 1975, p. 86.
6. Sur l'expérience que constitue un voyage ou la visite d'un site touristique, voir le numéro spécial tourisme de *Décisions Marketing* coordonné par Jean-Luc Giannelloni, n° 64, octobre 2011 et notamment l'article de Laurence Graillot, Rémi Mencarelli et Blandine Antéblian, « Comment gérer des expériences touristiques extraordinaires ? Analyse et recommandations à partir d'une immersion dans les parcs à thème ». Sur le cinéma : voir Marianela Fornerino, Agnès Helme-Guison et David Gotteland, « Expériences cinématographiques en état d'immersion : effets sur la satisfaction », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 3, septembre 2008, p. 93-112. Sur le concert : Antonella Caru et Bernard Cova, « Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 2, 2003, p. 47-65. Sur le spectacle sportif : Dominique Bourgeon-Renault et Patrick Bouchet, « Marketing expérientiel et analyse des logiques de consommation du spectacle sportif », *Revue française du marketing*, n° 212, avril 2007, p. 87-102.
7. Nous évoquerons en détail le marketing expérientiel dans les chapitres 13 et 16. Voir sur ce sujet Claire Roederer, « Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience : la quête de l'avantage concurrentiel commercial », *Décisions Marketing*, n° 67, juillet-septembre 2012, ainsi que le numéro spécial de *Recherche et Applications en Marketing* coordonné par Marc Filser, vol. 23, n° 3, septembre 2008 ; Patrick Hetzel, *Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris : Éditions d'Organisation, 2002.
8. http://thomsonreuters.com/about/, 2012.
9. Karine Gallopel, « L'utilisation de la peur dans un contexte de marketing social : état de l'art, limites et voies de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, 2006, p. 41-60. Sur l'utilisation de la peur dans les campagnes antitabac, voir du même auteur : « La peur est-elle efficace dans un contexte français de lutte contre les comportements tabagiques ? », *Décisions Marketing*, n° 37, janvier-mars 2005, p. 7-16.
10. Pour une discussion sur le rôle du marketing, voir plusieurs articles de la *Revue française de gestion* de septembre-octobre 1999, en particulier : Bernard Pras, « Les paradoxes du marketing », p. 99-111 ; Gilles Marion, « La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing », p. 81-90 ; et Jean-Paul Flipo, « Pouvoir et marketing revisité », p. 112-127.
11. *Marketing Magazine*, 1er novembre 2010 ; www.lefigaro.fr, 24 septembre 2012.
12. Nikolaus Franke, Peter Keinz et Christoph Steger, « Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences? », *Journal of Marketing*, vol. 73, septembre 2009, p. 103-21.
13. *Forrester Blogs*, 16 décembre 2009. Pour une analyse empirique ancrée dans la recherche universitaire, voir Andrew Stephen et Jeff Galak, « The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, octobre 2012, p. 624-39.
14. « Three Screen Report: Media Consumption and Multi-tasking Continue to Increase across TV, Internet and Mobile », *NielsenWire*, 18 décembre 2009 ; *Bloomberg BusinessWeek*, 8 novembre 2010 ; « Global Online Consumers and Multi-Screen Media: Today and Tomorrow », *a Nielsen Report*, mai 2012.
15. Expression du Boston Consulting Group, www.warc.com, 30 janvier 2012.
16. www.e-marketing .fr, 03 août 2012 ; www.e-marketing.fr, 05 septembre 2012 ; www.challenges.fr, 09 novembre 2014.
17. *Eye for Pharma*, 28 mai 2012.

18. www.challenges.fr, 09 juillet 2014 ; www.lesechos.fr, 02 novembre 2014.
19. Pour une analyse du concept de responsabilité sociale de l'entreprise et des différents courants d'analyse, voir l'article d'Aurélien Acquier et de Franck Aggeri, « Une généalogie de la pensée managériale sur le RSE », *Revue française de gestion*, n° 180, 2008, p. 131-157.
20. Alain Debenedetti et Déborah Philippe, « Stratégie de communication environnementale et construction de légitimité : le cas de PSA Peugeot Citroën », *Décisions Marketing*, n° 161, janvier-mars 2011, p. 67-71. Sur la prise en compte des différentes parties prenantes, voir également : Tom de Ruyck, Niels Schillewaert, Annelies Verhaeghe et Michael Friedman, « Le jour le plus long : différences culturelles vis-à-vis de la responsabilité sociale de l'entreprise », *Revue française du marketing*, juin 2010, n° 227, p. 9-25.
21. Maud Tixier, « Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale ? », *Revue française du marketing*, n° 200, décembre 2004, p. 13-26.
22. Baromètre de l'Union des annonceurs sur la communication d'entreprise, 2007.
23. Sandrine Cadenat, Audrey Bonnemaizon, Florence Benoît-Moreau et Valérie Renaudin, « Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 9-24.
24. Isabelle Chalamon, Inès Chouk et Denis Guiot, « La cyber-résistance du consommateur : quels enjeux pour les entreprises ? », *Décisions Marketing*, n° 68, 2012, p. 83-88.
25. Pour une analyse de la résistance du consommateur, voir Patrice Cottet, Jean-Marc Ferrandi et Marie-Christine Lichtlé, « Les consommateurs résistants à la publicité : leurs principales actions et motivations », *Décisions Marketing* n° 68, octobre 2012, p. 25-36, ainsi que Dominique Roux, « La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 4, décembre 2007, p. 59-80. Voir également Annie-Stéphanie Banikema et Dominique Roux, « La propension à résister du consommateur : contribution à l'étude d'une disposition à s'opposer aux tentatives d'influence marchande », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 2, avril 2014, p. 34-59.
26. Éric Rémy, « De *Que choisir ?* à Casseurs de pub : entre récupération marketing et nouvelles figures consuméristes », *Décisions Marketing*, n° 46, avril-juin 2007, p. 37-50.
27. Sur les mouvements d'autoréduction et une analyse des motivations qui animent les consommateurs concernés, voir Marie-Hélène Fosse-Gomez et Nil Özçaglar-Toulouse, « Augmenter le pouvoir d'achat par l'autoréduction : les Robins des Bois des supermarchés », *Décisions Marketing*, n° 56, octobre-décembre 2009, p. 63-74.
28. Intranet Case Study: GM's mySocrates ; www.communitelligence.com.
29. Olivier Badot, « Le marketing expérientiel du distributeur », *in* Christian Michon *et al.*, *Le Marketeur : les nouveaux fondements du marketing*, Paris : Pearson Education, 2006 ; Patrick Hetzel, *Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Paris : Éditions d'Organisation, 2002 ; et Olivier Badot et Bernard Cova, « Néo-Marketing 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue française du marketing*, n° 195, novembre 2003, p. 79-94.
30. *Wall Street Journal*, 31 janvier 2006 ; *Barbarian Blog*, 21 février 2009.
31. Lemonde.fr, 10 février 2015 ; caminonomada.com ; *The Hindu*, 10 avril 2008.
32. Robert Keith, « The Marketing Revolution », *Journal of Marketing*, janvier 1960, p. 35-38 ; John McKitterick, « What Is the Marketing Management Concept ? », *in* Frank Bass (éd.), *The Frontiers of Marketing Thought and Action*, Chicago : American Marketing Association, 1957, p. 71-82 ; Fred Borch, « The Marketing Philosophy as a Way of Business Life », *The Marketing Concept: Its Meaning to Management, Marketing Series*, n° 99, New York : American Management Association, 1957, p. 3-5.
33. Theodore Levitt, « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, juillet-août 1960, p. 43-56.
34. Evert Gummeston, *Total Relationship Marketing*, Boston : Butterworth Heinemann, 1999 ; Tim Ambler, « Le marketing relationnel », *Les Echos – L'Art du management*, 21 février 1997, p. VII-X ; Regis McKenna, *Relationship Marketing*, Reading, MA : Addison-Wesley, 1991. Pour une analyse détaillée et critique du concept de marketing relationnel, voir Gilles Marion, « Le marketing relationnel existe-t-il ? », *Décisions Marketing*, n° 22, janvier-avril 2001, p. 7-16.
35. « Case Study: Promote Iceland », www.warc.com, 2012 ; « How to Use a Volcanic Eruption to Your Advantage in Marketing », *ICCA Best Marketing Award Entry 2010* ; Marc Springate et George Bryant, « Promote Iceland: Inspired by Iceland », www.warc.com, 2012.
36. Voir le numéro spécial de *Décisions Marketing* consacré à la performance marketing et coordonné par Dwight Merunka et Jean-Bernard Kazmierczak, n° 40, octobre-décembre 2005.
37. Eric Casenave, « Impact du décideur marketing sur l'accountability financière du marketing : proposi-

tions pour améliorer la prise de décision managériale », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 121-138.
38. E. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 9e édition, Homewood III : Richard D. Irwin Inc., 1981, p. 39 (1re édition 1960).

Chapitre 2

1. *Wall Street Journal*, 8 et 22 août 2012, 12 septembre 2012, 3 décembre 2012 ; *01 Business*, 20 novembre 2012 ; www.capital.fr, 23 mai 2014.
2. Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Paris, Inter-Éditions, 1986. Pour une description de la notion de chaîne de valeur et de l'ensemble des notions de stratégie évoquées dans ce chapitre, voir Gerry Johnson, Richard Whittington, Kevan Scholes, Duncan Angwin, Patrick Régner et Frédéric Fréry, *Stratégique*, 10e édition, Paris : Pearson France, 2014.
3. Douglas Vorhies et Neil Morgan, « Benchmarketing Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 80-94.
4. Manufacturing Close-Up, 10 janvier 2012.
5. Agneta Larsson, Mats Johansson, Fredrik Bååth et Sanna Neselius, « Reducing Throughput Time in a Service Organization by Introducing Cross-Functional Teams », *Production Planning & Control*, vol. 23, 2012, p. 571-80.
6. C. K. Prahalad et Gary Hamel, « The Core Competence of the Corporation », *Harvard Business Review*, mai-juin 1990, p. 79-91.
7. George Day, « Closing the Marketing Capabilities Gap », *Journal of Marketing*, vol. 75, 2011, p. 183-95 ; George Day et Paul Schoemaker, *Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company*, Cambridge : Harvard Business School Press, 2006 ; et « How to Make Sense of Weak Signals », *MIT Sloan Management Review*, printemps 2009, p. 81-89.
8. *Wall Street Journal*, 31 juillet et 31 octobre 2012 ; *Financial Times*, 1er novembre 2012 ; *Challenges*, 7 mai 2013 ; *L'Usine digitale*, 5 mai 2014.
9. Peter Drucker, *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Paris : Éditions d'Organisation, 1975, chap. 7.
10. *Wall Street Journal*, 7 août 2012, et site www.steelcase.fr.
11. *TimesOnline*, 25 avril 2004.
12. www.lesechos.fr, 19 novembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 19 novembre 2014.
13. www.pepsico.fr; ww.lsa.fr, 17 mars 2014.
14. www.lsa.fr, 2 novembre 2012 ; www.emarketing.fr, 4 octobre 2012.
15. www.lesechos.fr, 6 juin 2014, 17 juillet 2014.
16. P. H. Shoemaker, « Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking », *Sloan Management Review*, hiver 1995, p. 25-40.
17. *La Tribune*, 18 mars 2011; *Stratégies*, 27 juin 2012.
18. Dominic Dodd et Ken Favaro, « Managing the right tension », *Harvard Business Review*, décembre 2006, p. 62-74.
19. Voir Michael Porter, *Choix stratégiques et concurrence*, Paris : Economica, 1982, chap. 3.
20. Robin Cooper et Robert Kaplan, « Profit Priorities from Activity-Based Costing », *Harvard Business Review*, mai-juin 1991, p. 130-35 ; voir aussi Robert Kaplan et David Norton, *Le Tableau de bord prospectif*, Paris : Éditions d'Organisation, 2003.
21. Voir Thomas Peters et Robert Waterman, *Le Prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, Paris : InterEditions, 1983.
22. *Fortune*, 19 mars 2012.

Chapitre 3

1. *Capital*, février 2006 et www.tchip.fr.
2. *Wall Street Journal*, 8 janvier 1998 ; *Home Accents Today*, 8 janvier 2007.
3. *BusinessWeek*, 30 janvier 2000.
4. *BusinessWeek*, 26 février 2007.
5. Sur la manière de concevoir et réaliser les enquêtes mystères, voir Ronan Divard, « Les enquêtes mystères : Une technique délicate à mettre en œuvre », *Décisions Marketing*, n° 53, 2009, p. 31-42.
6. *BusinessWeek*, 4 septembre 2006.
7. Sur l'intelligence économique, voir Daniel Rouach, *La Veille technologique et l'intelligence économique*, Que Sais-je, PUF, 2010, et François Jakobiak, *L'Intelligence économique : Techniques et outils*, Paris : Eyrolles, 2009.
8. Voir Emmanuelle Le Nagard, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation*, 3e édition, Paris : Dunod, 2015, chapitre 4.
9. *Source :* Banque mondiale.
10. *Source :* The World Factbook, CIA ; Insee (www.insee.fr).
11. *Sources pour toutes les données de cette partie consacrée à la démographie* : Ined [Institut national d'études démographiques] (www.ined.fr) et Insee (www.insee.fr).
12. Voir encadré sur les seniors au chapitre 6.
13. *Marketing Magazine*, septembre 2008, p. 50.

14. Pour une analyse de l'influence complexe du travail des femmes sur le mode de décision d'achat dans le couple et sur l'appropriation des ressources, voir Delphine Devallet-Ezanno, « L'appropriation des ressources financières personnelles de la femme active : un outil pour une meilleure compréhension des comportements d'achat et des possibilités d'autonomie financière », *Revue Française du Marketing*, n° 216, 2008, p. 7-22.
15. Pour une analyse des travaux de recherche en marketing et en comportement du consommateur sur l'ethnicité, voir Nil Özçaglar-Toulouse, Amina Béji-Bécheur, Marie-Hélène Fosse-Gomez, Maud Herbert et Sondes Zouaghi, « L'ethnicité dans l'étude du consommateur : Un état des recherches », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 4, 2009, p. 57-76. Voir également Patrick Hetzel, « Pratiques et tabous du marketing : segmenter par les critères ethniques et communautaires », *Décisions Marketing*, n° 32, 2003, p. 97-103. Sur le comportement d'achat des immigrés de deuxième génération, voir Virginie Silhouhette-Dercourt, Denis Darpy et Christel de Lassus, « Les facettes identitaires de la consommation : le cas des cosmétiques chez les deuxièmes générations d'immigration », *Décisions Marketing*, n° 69, 2013, p. 77-88.
16. Sur le développement des produits casher et l'imaginaire associé à la kashrout, voir Philippe Robert-Demontrond, « Le label kasher : Perspectives sur la dynamique commerciale d'un système de traçabilité des produits sain(t)s », *Décisions Marketing*, n° 53, 2009, p. 19-30.
17. Les exemples de ce paragraphe et d'autres encore sont commentés dans *LSA*, 1er juillet 2010 et 10 novembre 2004 ; *Marketing Magazine*, mars 2004 ; *LSA*, 27 mars 2008.
18. *Marketing News*, 15 avril 2009 ; *BusinessWeek*, 20 octobre 2008 ; *CNNMoney.com*, 30 mai 2008.
19. *Marketing Week*, 14 juin 2012.
20. Sur les pratiques et les interrogations marketing liées au pouvoir d'achat, voir le numéro spécial de *Décisions Marketing* sur ce sujet, coordonné par Philippe Aurier et Monique Zollinger, n° 56, 2009, et notamment l'article de Laurent Bertrandias et Alexandre Lapeyre, « La préoccupation du pouvoir d'achat : Proposition d'un critère de segmentation », p. 11-23.
21. *Challenges*, 3 septembre 2009.
22. *Source :* Insee.
23. Gérard Mermet, *Francoscopie 2007*, Paris : Larousse, 2006, chapitre sur les valeurs, p. 270-290.
24. Sur les caractéristiques du consommateur : numéro spécial de *Recherche et Applications en Marketing* consacré au « nouveau consommateur », 2009, vol. 24, n° 3, notamment l'éditorial de Marc Vanhuele, et sur l'analyse des représentations du nouveau consommateur : Bernard Cova et Véronique Cova, « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur », p. 81-100. Sur la consommation responsable, voir le chapitre 23.
25. Véronique et Bernard Cova, *Alternatives marketing : réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Paris : Dunod, 2001, chapitre 2 : Culture de la nostalgie et marketing de l'authentique, p. 63-114.
26. Aurélie Kessous et Éliette Roux, « Les marques perçues comme "nostalgiques" : conséquences sur les attitudes et les relations des consommateurs à la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, 2010, p. 29-56.
27. *Fortune*, 7 février 2005 ; *Business 2.0*, janvier-fevrier 2005 ; *Newsweek*, 25 avril 2005.
28. Éric Remy, « Voyage en pays bio », *Décisions Marketing*, n° 33, janvier-mars 2004, p. 7-18. Voir également Élisa Monnot et Fanny Reniou, « Ras le bol d'entendre parler d'écologie ! : comprendre la contestation des discours écologiques par les consommateurs», *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 93-109.
29. Jacquelyn Ottman, Edwin Stafford et Cathy Hartman, « Avoiding Green Marketing Myopia », *Environment*, juin 2006, p. 22-36.
30. *Challenges*, 1er juin 2011.
31. *La Revue des Marques*, janvier 2008.
32. www.eklohotels.com, www.lefigaro.fr, 24 mars 2014.
33. *Source :* www.apple.com, 25 octobre 2012.
34. *Forbes*, 29 juillet 2011.
35. Nicole Ferry, *Droit du Marketing*, Paris : Pearson Education, 2008.
36. *L'Usine nouvelle*, 3 juin 2010,.
37. Pour une analyse approfondie des concepts associés à l'analyse d'un marché et des exemples développés, voir Véronique Boulocher, Sabine Flambard et Sylvie Jean, *L'Analyse d'un marché*, 4e édition, Paris : Vuibert, 2013.
38. Voir Bertrand Belvaux et Laurent Florès, « L'utilisation de "proxies" du web pour la prédiction des marchés : une application au marché cinématographique », *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 9-18.
39. Voir par exemple les enquêtes de l'Insee sur les intentions d'achat des ménages (7 500 ménages interrogés trois fois par an).
40. Norman Dalkey et Olaf Helmer, « An experimental application of the Delphi Method to the use of experts », *Management Science*, avril 1963, p. 458-467 ; Roger Best, « An experiment in Delphi Estimation in Marketing Decision Making », *Journal of Marketing Research*, novembre 1974, p. 447-452. Pour une présentation détaillée des méthodes de

prévision des ventes, voir Scott Armstrong (éd.), *Principles of Forecasting: A Handbook for Researchers and Practitioners*, Norwell : Kluwer Academic Publishers, 2001.

Chapitre 4

1. Sur les études de marché, voir Jean-Luc Giannelloni et Éric Vernette, *Études de marché*, Paris : Vuibert, 2012 ; Marc Vandercammen et Martine Gauthy-Sinéchal, *Études de marché : méthodes et outils*, de Boeck, 2014 ; et Yves Evrard, Bernard Pras, Elyette Roux et Pierre Desmet, *Market : Fondements et méthodes des recherches en marketing*, Paris : Dunod, 2009 ; Delphine Dion (ed.), *À la recherche du consommateur : Nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*, Paris : Dunod, 2008.
2. www.marketingpower.com/AboutAMA, février 2014.
3. Voir Robert Schieffer, *Ten Key Customer Insights: Unlocking the Mind of the Market*, Mason : Thomson, 2005, pour une discussion approfondie sur la manière de générer des *insights* susceptibles d'avoir un effet sur l'activité de l'entreprise.
4. *Fortune*, 1er septembre 2008 ; *Advertising Age*, 16 février, 2009.
5. www.esomar.org
6. www.pgjobs.com, février 2014.
7. www.strategies.fr/etudes-tendances/chiffres-cles.
8. Anecdote et analyse tirées de *Brandweek*, 21 juin 2004, p. 20.
9. Voir Fiona Blades, « Real-time Experience Tracking Gets Closer to the Truth », *International Journal of Market Research*, vol. 54, n° 2, 2012, p. 283-85 ; Emma Macdonald, Hugh Wilson et Umut Konuş « Better Consumer Insight—in Real Time », *Harvard Business Review*, Septembre 2012, p. 102–108 ; Lynda Andrews, Rebekah Russell Bennett et Judy Drennan, « Capturing Affective Experiences Using the SMS Experience Sampling (SMS-ES) Method », *International Journal of Market Research*, vol. 53, n° 4, 2011, p. 479-506 ; Angélique Rhodain, « L'observation directe », et Delphine Dion, « L'observation filmée », *in* Delphine Dion (ed.), *À la recherche du consommateur : Nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*, Paris : Dunod, 2008, p. 5-49.
10. Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping*, New York : Simon & Chuster, 1999.
11. www.emarketing.fr, 1er juin 2011.
12. Christian Derbaix et Ingrid Poncin, « La mesure des réactions affectives en marketing : évaluation des principaux outils », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 2, 2005, p. 77-76.
13. Sur l'ethnographie et son utilisation en marketing, voir Olivier Badot, Christophe Carrier, Bernard Cova, Dominique Desjeux et Marc Filser, « L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 1, 2009, p. 93-111 ; Delphine Dion, *À la recherche du consommateur*, Paris, Dunod : 2008 ; Éric Arnould et Linda L. Price, « Market-Oriented Ethnography Revisited », *Journal of Advertising Research*, n° 46, 2006, p. 251-262 ; et Éric Arnould et Melanie Wallendorf, « Market-Oriented Ethnography: Interpretation Building and Marketing Strategy Formulation », *Journal of Marketing Research*, n° 31, 1994, p. 484-504. Pour des conseils opérationnels, voir Richard Durante et Michael Feehan, « Leverage Ethnography to Improve Strategic Decision Making », *Marketing Research*, 2005.
14. Delphine Dion, « Les apports de l'anthropologie visuelle à l'étude des comportements de consommation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1, 2007, p. 61-78.
15. Pascale Ezan, « De l'intérêt de la méthode ethnographique pour comprendre les pratiques de consommation des enfants », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 4, 2009, p. 77-96.
16. Richard J. Harrington et Anthony K. Tjan, « Transforming Strategy One Customer at a Time », *Harvard Business Review*, mars 2008, p. 62-72 ; *BusinessWeek*, 15 mai 2007 et 1er mai 2008.
17. Laurent Bertrandias et Manu Carricano, « Le prix derrière l'écran : étude ethnographique d'une communauté virtuelle professionnelle de Pricing Managers », *Décisions Marketing*, n° 41, 2006, p. 53-66 ; Yohan Bernard, « La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 49-62 ; Robert V. Kozinets, « The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities », *Journal of Marketing Research*, 2002, n° 39, p. 61-72 ; Bernard Cova et Vincent Carrère, « Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le net ? », *Revue française du marketing*, 2002, vol. 189/190, n° 4-5, p. 119-130.
18. Jean-Philippe Galan et Alexandra Vignolles, « Twetnographie : perspectives théoriques et managériales d'un service de microblogging », *Revue française du marketing*, 2013, p. 113-124.
19. Voir le numéro spécial de *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, consacré aux approches qualitatives et coordonné par Éric Vernette. Pour une analyse des moyens d'améliorer la qualité des études qualitatives, voir dans ce numéro Florence Dano, Viviane

Hamon et Sylvie Llosa, « La qualité des études qualitatives : principes et pratiques », p. 39-48.

20. Virginie Martin, « Les études qualitatives – Les approches qualitatives en sciences sociales et leur prolongement en marketing ; zoom sur l'entretien non directif », *Revue française du marketing*, septembre 2005, p. 85-97.
21. Claire Roederer, « Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, p. 81-96.
22. http://www.tns-sofres.com/etudes-et-points-de-vue/les-francais-et-le-developpement-photo
23. Stéphane Ganassali, « Faire parler les mots : vers un cadre méthodologique pour l'analyse thématique des réponses aux questions ouvertes », *Décisions Marketing*, n° 51, 2008, p. 55-68.
24. Christian Dianoux, « Incidence de la longueur du questionnaire sur la stabilité des réponses », *Revue française du marketing*, octobre 2007, p. 27-39.
25. Catherine Marshall et Gretchen Rossman, *Designing Qualitative Research*, 4e éd., Thousand Oaks : Sage Publications, 2006 ; Bruce Berg, *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*, 6e éd., Boston : Allyn & Bacon, 2006 ; Norman Denzin et Yvonna Lincoln (eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3e éd., Thousand Oaks : Sage Publications, 2005.
26. Géraldine Michel, « L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 14, n° 4, 1999, p. 33-53.
27. Georges Guelfand, *Paroles d'images : les méthodes projectives appliquées aux études marketing*, Paris : Gaëtan Morin, 1999.
28. Christelle Boulaire, « Portrait chinois : le jeu de la métaphore en tant qu'expérience », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 39-48.
29. Christine Petr et Aurélie Hass-Miglioretti, « La méthode des tables d'information : un renouvellement grâce à Internet ? », *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 19-30.
30. *Wall Street Journal*, 23 novembre 2011. Pour une application de ces techniques dans l'univers académique, voir Thales Teixeira, Michel Wedel, et Rik Pieters, "Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements," *Journal of Marketing Research*, n° 49, 2012, p. 144-59.
31. *BusinessWeek*, 27 mars 2006.
32. *Wall Street Journal*, 12 juin et 8 octobre 2012 ; *New York Times*, 13 novembre 2011 ; www.forbes.com, 25 septembre 2012.
33. Toutes les données chiffrées de ce paragraphe sont tirées de la publication *Syntec Études Marketing et Opinion 2012*.
34. Voir Jean-Marie Brignier et Françoise Dupont, « Taux de réponse et qualité des enquêtes téléphoniques : les enseignements des études d'audience presse, radio et cinéma », *Décisions Marketing*, n° 38, 2005, p. 47-58.
35. *Boston Globe*, 25 novembre 2012. Pour une application intéressante dans le domaine académique, voir Rex Yuxing Du et Wagner Kamakura, « Quantitative Trendspotting », *Journal of Marketing Research*, n° 49, 2012, p. 514-36.
36. Stéphane Ganassali et Jean Moscarola, « Protocoles d'enquête et efficacité des sondages par Internet », *Décisions Marketing* n° 33, 2004, p. 63-76 ; Jean-Philippe Galan et Éric Vernette, « Vers une quatrième génération : les études de marché on line », *Décisions Marketing* n° 19, 2000, p. 39-52 ; Yves Aragon, Sandrine Bertrand, Magali Cabanel et Hervé Le Grand, « Méthodes d'enquête par Internet : leçons de quelques expériences », *Décisions Marketing*, n° 19, 2000, p. 29-38, *BusinessWeek*, 16 juin 2008 ; *Marketing News*, 1er septembre 2008 et 1er mars 2006.
37. www.fortune.fr, 15 septembre 2011 ; *USA Today*, 28 août 2012 ; www.surveymonkey.com.
38. Boris Bartikowski, Jean-Louis Chandon et Heribert Gierl, « Calibration internationale des échelles sémantiques », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 207-220.
39. L. Bardin, *Analyse de contenu*, Paris : PUF, 2013, et Claire Gauzente et Dominique Peyrat-Guillard, *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, Paris : EMS, 2008.
40. Agnès Helme-Guizon et Marie-Laure Gavard-Perret, « L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 75-90.
41. *Marketing News*, 1er avril 2008 ; *Advertising Age*, 9 avril 2007 ; *Le Point*, juin 2006 ; *Brandweek*, 18 septembre 2006.
42. www.lsa.fr, 1er mars 2012 ; 28 février 2013 ; *Boston Globe*, 4 janvier 2009 ; www.gillettevenus.fr.
43. Voir le numéro spécial de *Décisions Marketing* consacré à la performance marketing et coordonné par Dwight Merunka et Jean-Bernard Kazmierczak, n° 40, 2005, et notamment l'article des rédacteurs en chef invités intitulé « ROMI* : une révolution dans la pensée et les pratiques en marketing ». Voir également Karen Beaman, Gregory Guy et Donald Sexton, « Managing and Measuring Return on Marketing Investment », *The Conference Board Research Report R-1435-08-RR*, 2008.

44. Paul Farris, Neil Bendle, Phillip Pfeifer et David Reibstein, *Marketing Metrics: 50+ Metrics Every Executive Should Master*, Upper Saddle River : Pearson Education, 2006) ; John Davis, M*agic Numbers for Consumer Marketing: Key Measures to Evaluate Marketing Success*, Singapour : John Wiley & Sons, 2005.
45. Éric Casenave, « Impact du décideur marketing sur l'accountability financière du marketing : propositions pour améliorer la prise de décision managériale » , *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p.121-137.
46. http://www.google.fr/intl/fr_ALL/analytics ; www.lesechos.fr, 21 décembre 2012.
47. Kusum Ailawadi, Donald Lehmann et Scott Neslin, « Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity », *Journal of Marketing*, vol. 67, octobre 2003, p. 1-17.
48. Gerard Tellis, « Modeling Marketing Mix », *in Handbook of Marketing Research*, ed. Rajiv Grover et Marco Vriens, Thousand Oaks : Sage Publications, 2006. Sur la mesure de la performance de la force de vente, voir C. Parissier, A. Mathieu et S. Echchakoui, « Comment définir et mesurer la performance du vendeur ? », *Décisions Marketing*, n° 40, 2005 ; dans le même numéro, voir l'interview d'Helen Zeitoun par Corinne Drucker sur la publicité et Dany Vyt, « Mesure de la performance en grande distribution alimentaire », sur la distribution.
49. *Advertising Age*, 29 mars 2004, p. 10 et 5 août 2002, p. 54.
50. David Reibstein, « Connect the Dots », *CMO Magazine*, mai 2005.
51. Pour une discussion pertinente sur la manière de concevoir et d'utiliser les tableaux de bord marketing, voir Koen Pauwels, *It's not the Size of the Data, it's how you use it: Smarter Marketing with Analytics and Dashboards*, New York : AMACOM: 2014), et le site www.marketdashboards.com.
52. Voir Robert Kaplan et David Norton, *The Balanced Scorecard*, Boston : Harvard Business School Press, 1996.
53. Patrick LaPointe, *Marketing by the Dashboard Light – How to get more Insight, Foresight, and Accountability from your Marketing Investments*, ANA, 2005.

Chapitre 5

1. www.deezer.com ; www.lesechos.fr, 13 novembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 2 mars 2014.
2. Glen Urban, *Don't Just Relate—Advocate* (Upper Saddle River : Pearson Education Wharton School Publishing, 2005).
3. *CRN*, 15 mai 2006 ; *Fortune*, 18 septembre 2006.
4. Arnaud Rivière et Rémi Mencarelli, « Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012, p. 97-123.
5. La valeur délivrée au client peut s'analyser comme une différence (la valeur réelle moins les coûts) ou comme un ratio valeur/prix qui doit être supérieur à 1. Dans notre exemple, un prix de 17 000 € conduit à un ratio de 20 000 / 17 000 = 1,18.
6. *Fortune*, 26 décembre 2011, 23 mai 2011 et 20 août 2007 ; *Forbes*,4 mars 2013 et 21 avril 2008 ; *Marketing News*, 1er février 2008.
7. Philippe Aurier, Yves Évrard et Gilles N'Goala, « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 2004, vol. 19, n° 3, p. 1-20.
8. Voir Joëlle Vanhamme, « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 55-86.
9. Pour une synthèse, voir Richard Oliver, *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Armonk : M. Sharpe, 2010). Voir également Michael Tsiros, Vikas Mittal et William T. Ross Jr., « The Role of Attributions in Customer Satisfaction: A Reexamination », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, 2004, p. 476-483. Pour une analyse provocatrice, voir Praveen Kopalle et Donald Lehmann, « Setting Quality Expectations When Entering a Market: What Should the Promise Be? », *Marketing Science*, vol. 25, 2006, p. 8-24.
10. Jennifer Aaker, Susan Fournier et S. Adam Brasel, « When Good Brands Do Bad », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, juin 2004, p. 1-16 ; et Pankaj Aggrawal, « The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior », dans le même numéro, p. 87-101 ; Florian Stahl, Mark Heitmann, Donald Lehmann et Scott Neslin, « The Impact of Brand Equity on Customer Acquisition, Retention, and Profit Margin », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 44-63.
11. Joëlle Vanhamme, « La relation surprise-ravissement revisitée à l'aune du marketing expérientiel », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 3, 2008, p. 113-140.
12. Daniel Ray, David Gotteland et Guillaume Antonietti, « Poids des attributs sur la satisfaction globale des clients : Propositions pour pallier les limites des mesures de l'asymétrie », *Décisions Marketing*, n° 63, 2011, p. 23-33 ; Daniel Ray et David Gotteland,« Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 1-20 ; Sylvie Llosa, « L'analyse de la contribution des éléments

de service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », *Décisions Marketing*, vol. 10, n° 1, p. 81-88.

13. Anne-Françoise Audrain-Pontevia, « Comment optimiser la satisfaction des consommateurs ? Une réponse par l'étude des relations attributs-satisfaction », *Revue française du marketing*, mai 2004, n° 197, p. 23-39.
14. Voir Christian Homburg, Nicole Koschate et Wayne Hoyer, « Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship between Customer Satisfaction and Willingness to Pay », *Journal of Marketing*, n° 69, 2005, p. 84-96. Sur les facteurs qui modèrent la relation satisfaction/fidélité, voir Kathleen Seiders, Glenn Voss, Dhruv Grewal, et Andrea Godfrey, « Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 26-43.
15. Vikas Mittal et Carly Frenna, « Customer Satisfaction: A Strategic Review and Guidelines for Managers », *Fast Forward Series*, Cambridge : Marketing Science Institute, 2010 ; Claes Fornell, Sunil Mithas, Forrest V. Morgeson III et M.S. Krishnan, « Customer Satisfaction and Stock Prices: High Returns, Low Risk », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 3-14 ; Paul-Valentin Ngobo et Andry Ramaroson, « Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise », *Décisions Marketing* n° 40, 2005, p. 75-84 ; Thomas Gruca et Lopo L. Rego, « Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 115-30 ; Eugene Anderson, Claes Fornell et Sanal K. Mazvancheryl, « Customer Satisfaction and Shareholder Value », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 172-185.
16. Voir Paul Valentin Ngobo, « Satisfaction des clients et parts de marché de l'entreprise : un réexamen au regard des récentes avancées théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 2, 2000, p. 21-42 ; Thomas Jones et Earl Sasser, « Why Satisfied Customers Defect », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1995, p. 88-99.
17. www.tnssofres.com ; www.relationclientmag.fr, 10 février 2014 ; www.maif.fr.
18. Christèle Camélis, Florence Dano, Kiane Goudarzi, Viviane Hamon et Sylvie Llosa, « Les rôles des «co-clients» et leurs mécanismes d'influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service », Recherche et Applications en Marketing, 2013, vol. 28, n° 1, p. 46-69.
19. Karim Ben Slimane et Damien Chaney, « *Don't stay so close to your customer* : Le paradoxe de la satisfaction client », *Décisions Marketing*, 2011, n°63, p. 73-78.
20. Timothy Keiningham, Lerzan Aksoy, Alexander Buoye, et Bruce Cooil, “Customer Loyalty Isn't Enough. Grow Your Share of Wallet,” *Harvard Business Review*, octobre 2011, p. 29-31.
21. Richard Oliver, « Customer Satisfaction Research », *in Handbook of Marketing Research*, ed. Rajiv Groveret Marco Vriens, ThousandOaks, CA : Sage Publications, 2006, p. 569-587.
22. Pour une synthèse des travaux de recherche sur la fidélité des clients, voir Marie-Christine Lichtlé, « Comprendre la fidélité des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, 2008, p. 121-142. Pour une réconciliation des deux approches à travers le concept de tendance au comportement de fidélité, voir Jean Frisou, « Une approche tendancielle du comportement de fidélité : du concept à la mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 2, 2005, p. 105-126.
23. Éric Julienne, « Le lien entre le consommateur et ses actes », *Recherche et Applications en Marketing*, 2013, vol. 28, n° 1, p. 27-45.
24. Sur les systèmes visant à accroître la dépendance des clients et les problèmes juridiques qu'ils peuvent soulever, voir Véronique des Garets, Éric Lamarque et Véronique Plichon, « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », *Revue Française de Gestion*, 2003, n° 144, p. 23-41.
25. Pour une discussion sur le sujet, voir Peter Golder, Debanjan Mitra et Christine Moorman, « What Is Quality? An Integrative Framework of Processes and States », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 1-23.
26. Grégory Bressoles, « La qualité de service électronique : NetQu@l proposition d'une échelle de mesure appliquée aux sites marchands et effets modérateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 3, 2006, p. 19-46.
27. Robert Buzzell et Bradley Gale, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York : The Free Press, 1987, chapitre 6. PIMS signifie *Profit Impact of Marketing Strategy*. Ces recherches analysant l'impact de plusieurs stratégies marketing sur la rentabilité des entreprises ont souligné une corrélation positive entre qualité et rentabilité.
28. *Marketing News*, 1er octobre 2005, p. 20-21 ; Timothy Keiningham, Terry Vavra, Lerzan Aksoy et Henri Wallard, *Loyalty Myths*, Hoboken : John Wiley & Sons, 2005.
29. Don Pepper et Martha Rogers, « Return on Customer: How Marketing Creates Value », *Marketing Review*, vol. 28, juin 2011, p. 14-19.
30. Werner Reinartz et V. Kumar, « The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration », *Journal of Marketing*, janvier 2003, vol. 67, p. 77-99 et, des mêmes auteurs,

« On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing », *Journal of Marketing*, 2000, vol. 64, p. 17-35.

31. Rakesh Niraj, Mahendra Gupta et Chakravarthi Narasimhan, « Customer Profitability in a Supply-Chain », *Journal of Marketing*, juillet 2001, p. 1-16.
32. Voir Thomas Petro, « Who Are Your Best Customers? », *Bank Marketing*, octobre 1990, p. 48-52.
33. Sur l'abandon des clients non rentables, voir Michael Haenlein et Andreas Kaplan, « An empirical analysis of attitudinal and behavioral reactions toward the abandonment of unprofitable customer relationships », *Journal of Relationship Marketing*, vol. 9, n° 4, 2010, p. 200-228 et dans *Marketing Magazine*, l'article des mêmes auteurs intitulé « Clients non rentables : quel traitement leur réserver ? », juin-août 2010, p. 24.
34. Sur la méthode ABC, voir Laurent Ravignon, Pierre-Laurent Bescos, Marc Joalland, Serge Le Bourgeois et André Malejac, *La Méthode ABC/ABM*, Paris : Eyrolles, 2007 ; et Robert Kaplan et Steven Anderson, *TDABC, La Méthode ABC pilotée par le temps*, Paris : Eyrolles, 2008.
35. Morten Holm, V. Kumar et Carsten Rohde, « Measuring Customer Profitability in Complex Environments: An Interdisciplinary Contingency Framework », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 40, 2012, p. 387-401.
36. V. Kumar, « Customer Lifetime Value », *in Handbook of Marketing Research*, ed. Rajiv Grover and Marco Vriens, Thousand Oaks : Sage Publications, 2006, p. 602-627 ; Sunil Gupta, Donald Lehmann et Jennifer Ames Stuart, « Valuing Customers », *Journal of Marketing Research*, n° 61, 2004, p. 7-18 ; Rajkumar Venkatesan et V. Kumar, « A Customer Lifetime Value Framework for Customer Selection and Resource Allocation Strategy », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 106-125.
37. V. Kumar, « Profitable Relationships », *Marketing Research*, vol. 18, 2006, p. 41-46 ; Michael Haenlein, Andreas Kaplan et Detlef Schoder, « Valuing the Real Option of Abandoning Unprofitable Customers When Calculating Customer Lifetime Value », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 5-20 ; Teck-Hua Ho, Young-Hoon Park et Yong-Pin Zhou, « Incorporating Satisfaction into Customer Value Analysis: Optimal Investment in Lifetime Value », *Marketing Science*, vol. 25, 2006, p. 260-277 ; et Peter S. Fader, Bruce Hardie et Ka Lok Lee, « RFM and CLV: Using Iso-Value Curves for Customer Base Analysis », *Journal of Marketing Research*, n° 62, 2005, p. 415-430.
38. www.lefigaro.fr, 27 septembre 2013 ; 19 novembre 2014.
39. Michael Lewis, « Customer Acquisition Promotions and Customer Asset Value », *Journal of Marketing Research*, vol. 63, 2006, p. 195-203.
40. Raphaëlle Butori et Virginie Pez, « Le traitement de faveur comme outil de recrutement de clientèle : le problème de la résistance du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 2012, vol. 27, n° 4, p. 39-58.
41. « Global Consumer Pulse Research Study », Accenture, 2012 ; www.monde.fr, 25 juillet 2012.
42. www.lesechos.fr, 30 août 2013 ; www.lefigaro.fr, 10 avril 2012.
43. Michael Johnson et Fred Selnes, « Diversifying Your Customer Portfolio », *MIT Sloan Management Review*, vol. 46, n° 3, 2005, p. 11-14.
44. Denish Shah et V. Kumar, « The Dark Side of Cross-Selling », *Harvard Business Review*, décembre 2012, p. 21-23 ; Denish Shah, V. Kumar, Yingge Qu et Sylia Chen, « Unprofitable Cross-buying: Evidence from Consumer and Business Markets », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 78-95.
45. Gail McGovern et Youngme Moon, « Companies and the Customers Who Hate Them », *Harvard Business Review*, juin 2007, p. 78-84.
46. Sunil Gupta et Carl Mela, « What Is a Free Customer Worth », *Harvard Business Review*, novembre 2008, p. 102-109.
47. www.paypal.com ; www.lefigaro.fr, 1 octobre 2014 ; www.lesechos.fr, 22 septembre 2014 ; *Management*, septembre 2010, p. 34-35.
48. Adam Grant, « How Customers Can Rally Troops », *Harvard Business Review*, juin 2011, p. 96-103.
49. Utpal Dholakia, « How Consumer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, 2006, p. 109-20.
50. Gilles N'Goala et Anne-Sophie Cases, « Piloter la relation client dans l'e-commerce : quels leviers et quelles incidences sur les comportements d'achat ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 4, 2012, p. 95-119.
51. *Marketing Direct*, septembre 2009, p. 28 ; www.ugc.fr.
52. Joseph Nunes et Xavier Drèze, « Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perception of Status », *Journal of Consumer Research*, vol. 35, 2009, p. 890-905 . et des mêmes auteurs, « Your Loyalty Program Is Betraying You », *Harvard Business Review*, 2006, p. 124-131.
53. William Sabadie, « Parce que vous le valez bien : une étude du statut perçu par les clients », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 4, 2010, p. 7-24.

54. Raphaëlle Butori, « Pour une meilleure utilisation du traitement de faveur : une approche individuelle », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 1, 2010, p. 33-58.
55. *Marketing Magazine*, avril 2008.
56. Isabelle Collin-Lachaud et Isabelle Sueur, « Attentions spéciales et performances des programmes relationnels », *Décisions Marketing*, n° 51, juillet-septembre 2008, p. 17-26 ; et Aida Mimouni-Chaabane, « Optimiser l'efficacité des programmes relationnels dans les entreprises », *Décisions Marketing*, n° 50, 2008, p. 75-78.
57. Christophe Bénavent et Laars Meyer-Waarden, « Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques », *Revue française du marketing*, mai 2004, n° 197, p. 95-115. Voir aussi Christophe Bénavent et Dominique Crié, « Mesurer l'efficacité des cartes de fidélité », *Décisions Marketing*, 1998, n° 15, p. 83-90.
58. www.relationclientmag.fr, 10 septembre 2012 ; www.strategies.fr, 24 janvier 2013 ; www.franprix.fr.
59. Bernard Cova, « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de mynutella The Community », *Décisions Marketing*, n° 42, 2006, p. 53-62 ; Abdelmajid Amine et Lionel Stiz, « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », *Décisions Marketing*, n° 46, 2007, p. 63-75 ; René Algesheimer, Uptal Dholakia et Andreas Herrmann, « The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 19-34 ; Albert Muniz Jr. et Hope Jensen Schau, « Religiosity in the Abandoned Apple Newton Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, n° 4, 2005, p. 412-432 ; Robert Kozinets, « Utopian Enterprise: Articulating the Meanings of *Star Trek*'s Culture of Consumption », *Journal of Consumer Research*, vol. 28, 2001, p. 67-87 ; Albert Muniz Jr. et Thomas C. O'Guinn, « Brand Community », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, 2001, p. 412-432 ; John Schouten et James H. McAlexander, « Subcultures of Consumption: An Ethnography of New Bikers », *Journal of Consumer Research*, vol. 22, 1995, p. 43-61.
60. James McAlexander, John Schouten et Harold Koenig, « Building Brand Community », *Journal of Marketing*, vol. 66, 2002, p. 38-54.
61. Susan Fournier et Lara Lee, « The Seven Deadly Sins of Brand Community Management », *Marketing Science Institute Special Report 08-208*, 2008.
62. Johann Füller, Gregor Jawecki et Hans Muhlbacher, « Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 47-58.
63. Puneet Manchanda, Grant Packard et Adithya Pattabhiramaiah, « Social Dollars: The Economic Impact of Consumer Participation in a Firm-Sponsored Online Community », *Marketing Science*, 2014 ; Karine Raïes et Marie-Laure Gavard-Perret, « Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 26, n° 3, 2011, p. 23-44.
64. Scott Thompson et Rajiv K. Sinha, « Brand Communities and New Product Adoption: The Influence and Limits of Oppositional Loyalty », *Journal of Marketing*, vol. 72, n° 6, 2008, p. 65-80. Sur les communautés de marque et, plus globalement, sur l'utilisation du web 2.0 dans les stratégies des marques, voir Catherine Viot, « Toi aussi deviens mon ami : intégrer le web 2.0 dans sa stratégie de communication », *Décisions Marketing*, n° 58, 2010, p. 27-48.
65. Susan Fournier et Lara Lee, « Getting Brand Communities Right », avril 2009, *Harvard Business Review*, p. 105-111.
66. Tiré de Mavis Adjei, Charles Noble et Stephanie Noble, « Enhancing Relationships with Customers through Online Brand Communities », *MIT Sloan Management Review*, été 2012, p. 22-24.
67. Jacquelyn Thomas, Robert Blattberg et Edward J. Fox, « Recapturing Lost Customers », *Journal of Marketing Research*, vol. 61, 2004, p. 31-45.
68. Pour une analyse du marketing relationnel, voir Patrick Hetzel, *Le Marketing relationnel*, Paris : PUF, Que Sais-je ?, 2013.
69. Définition tirée de Björn Ivens et Ulrike Mayrhofer, « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », *Décisions Marketing*, n° 31, 2003, p. 39-48.
70. *Source* : www.apple.com.
71. Catherine Viot et Grégory Bressolles, « Les agents virtuels intelligents : quels atouts pour la relation client? », *Décisions Marketing*, n° 65, 2012, p. 45-56. Sur le rôle des avatars en marketing, voir Marion Garnier et Ingrid Poncin, «L'avatar en marketng, cadre intégrateur et perspectives», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n°1, 2013, p. 92-123.
72. Gilles N'Goala, « Vers une nouvelle génération de CRM », *Décisions Marketing*, n° 45, 2007, p. 35-46.
73. Maria Mercanti-Guérin, « Les mash-ups : une illustration de l'agilité en marketing », *Décisions Marketing*, vol. 71, 2013, p. 125-135.
74. Sur l'impact de cette approche sur la satisfaction, voir Isabelle Collin-Lachaud et Isabelle Sueur, « Attentions spéciales et performances des programmes relationnels », *Décisions Marketing*, n° 51, juillet-septembre 2008, p. 17-26.
75. Pierre Volle, « De *1984* à *Minority Report* : Les paradoxes d'une relation client personnalisée – Le cas de la publicité sur Internet », in MH. Fosse-Gomez

(ed.), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques,* Paris : Eyrolles, 2011, p. 27-46.

76. Seth Godin, Permission Marketing: Turning Strangers into Friends, and Friends into Customers, New York : Simon & Schuster, 1999.

77. Pour un livre de fond analysant les dimensions et implications de ces évolutions, voir Lars Meyer-Waarden et Andreas Geyer-Schulz, *Consumer Empowerment – What & Why?*, 2014, KIT publishing.

78. www.lesechos.fr, 30 octobre 2014 *; Wall Street Journal*, 20 juillet 2012.

79. Martin Mende, Ruth Bolton et Mary Jo Bitner, « Decoding Customer–Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth », *Journal of Marketing Research,* vol. 50, 2013, p. 125-42.

80. Carolyn Heller Baird et Gautam Parasnis, *From Social Media to Social CRM*, Somers : IBM Corporation, 2011.

81. Pour une approche comportementale sur l'impact des recommandations, voir Min Zhao et Jinhong Xie, « Effects of Social and Temporal Distance on Consumers' Responses to Peer Recommendations », *Journal of Marketing Research,* vol. 48, 2011, p. 486-96, et dans le même numéro de la revue, Rebecca Walker Naylor, Cait Poynor Lamberton et David Norton, « Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion », p. 617-31.

82. *PRNewswi*re, 13 Décembre 2012 ; www.crunchbase.com, 2 janvier 2013 ; www.wikipedia.com, 2 janvier 2013 ; www.techcrunch.com, 11 avril 2012 et 2 octobre 2012.

83. Shrihari Sridhar et Raj Srinivasan, « Social Influence Effect in Online Product Ratings », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 70-88.

84. *Wall Street Journal*, 29 juillet 2012.

85. *Bloomberg Businessweek*, 16 novembre 2012 ; *Marketing News*, 15 février 2008 ; *Wall Street Journal*, 11 septembre 2007 ; pour une analyse académique, voir Jonah Berger, Alan Sorensen et Scott Rasmussen, « Positive Effects of Negative Publicity: When Negative Reviews Increase Sales », *Marketing Science,* vol. 29, n° 5, 2010, p. 815–27.

86. Voir F.F. Reichheld, *L'Effet loyauté*, Paris : Dunod, 1996.

87. Karl Albrecht et Ron Zemke, *Service America!*, Homewood, Ill. : Dow-Jones Irwin, 1985, p. 6-7.

88. Christian Homburg et Andreas Fürst, « How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanisticand the Organic Approach », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 95-114. Voir aussi Isabelle Prim-Allaz et William Sabadie, « Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations », *Décisions Marketing*, n° 38, 2005, p. 7-20.

89. Dominique Roux, « Au-delà des réclamations : comprendre et gérer les litiges. », *Décisions Marketing*, 2012, n° 67, p. 49-62.

Chapitre 6

1. www.lefigaro.fr, 4 septembre 2014 ; 13 décembre 2014 ; www.challenges.fr, 03 novembre 2014.

2. Voir Denis Darpy, *Comportements du consommateur : concepts et outils*, Paris : Dunod, 3e édition, 2012 ; Joël Brée, *Le Comportement du consommateur*, 3e édition, Paris : Dunod, 2012 ; Michael Solomon, Benoît Heilbrunn et Élisabeth Tissier-Desbordes, *Comportement du consommateur*, Paris : Pearson Education, 2010. Pour une présentation des textes de recherche fondamentaux sur le domaine, voir Christian Derbaix et Joël Brée, *Comportement du consommateur : présentation de textes choisis*, Paris : Economica, 2000.

3. Sur la culture chinoise et son impact sur le marketing, voir Jean-Claude Gilardi et Xia Ling Guo, « Les fonctions de la marque en Chine : le poids des expériences vécues », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 25-40 ; Meng Xia Zhang et Alain Jolibert, « Les valeurs traditionnelles des acheteurs chinois : raffinement conceptuel, mesure et application », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 25-42 et « Culture chinoise traditionnelle et comportements de consommation », *Décisions Marketing*, n° 19, 2000, p. 85-92. Pour une analyse de la culture vietnamienne et de son influence sur le comportement d'achat, voir Thi Muoi Le et Alain Jolibert, « L'influence de la culture vietnamienne sur le comportement de l'acheteur », *Décisions Marketing*, n° 22, 2001, p. 43-52.

4. Sur le marketing fondé sur les sous-cultures liées à l'appartenance régionale, voir Delphine Dion, Éric Rémy et Lionel Sitz, « Le sentiment régional comme levier d'action marketing », *Décisions Marketing*, n° 58, 2010, p. 15-25.

5. Sur les groupes ethniques et religieux, voir chapitre 3.

6. Mounia Benabdallah et Alain Jolibert, « L'acculturation : l'influence des sous-cultures d'origine et de la distance culturelle », *Décisions Marketing*, 2013, n° 72, p. 179-205.

7. Virginie Silhouette-Dercourt, Denis Darpy et Christel de Lassus, « Les facettes identitaires de la consommation : Le cas des cosmétiques chez les

deuxièmes générations d'immigration », *Décisions marketing*, 2013, n° 69, p. 77-88.

8. Serge Bosc, « Les classes moyennes existent-elles ? », *Alternatives économiques*, janvier 2008, p. 68-71.
9. Cindy Lombart et Blandine Labbé-Minlon, « Conséquences non transactionnelles du comportement de butinage : modèle théorique et test empirique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 32-42.
10. Caroline Ardelet et Bérangère Brial, « Influence des recommandations d'internautes : le rôle de la présence sociale et de l'expertise », *Recherche et Applications en Marketing*, 2011, vol. 26, n° 3, p. 45-69.
11. Bertrand Belvaux et Séverine Marteaux, « Les recommandations des internautes comme source d'information. Quel impact sur les entrées des films au cinéma », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, 2007, p. 65-82.
12. Stéphane Debenedetti et Fabrice Larceneux, « Le «goût des autres» : de la divergence des goûts entre spécialistes et consommateurs ordinaires de films en France », *Recherche et Applications en marketing*, 2011, vol. 26, n° 4, p. 71-88.
13. Éric Vernette et Jean-Luc Giannelloni, « L'autoévaluation du leadership d'opinion en marketing : nouvelles investigations psychométriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 4, 2004, p. 65-88 ; voir aussi Héla Ben Miled et Pierre Le Louarn, « Analyse comparative de deux échelles de mesure du leadership d'opinion : validité et interprétation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 9, n° 4, 1994, p. 23-51.
14. Éric Vernette et Laurent Flores, « Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing : comment et dans quels médias », *Décisions Marketing*, n° 35, 2004, p. 23-38 ; Michael Trusov, Anand Bodapati et Randolph E. Bucklin, « Determining Influential Users in Internet Social Networks », *Journal of Marketing Research* n° 47, 2010, p. 643-58.
15. Jacqueline Johnson Brown, Peter Reingen et Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, 4e édition, New York : Free Press, 1995 ; Peter Riengen et Jerome Kernan, « Analysis of Referral Networks in Marketing: Methods and Illustration », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, 1986, p. 37-78 ; Laura Kornish et Qiuping Li, « Optimal Referral Bonuses with Asymmetric Information: Firm-Offered and Interpersonal Incentives », *Marketing Science*, vol. 29, 2010, p. 108-21.
16. Alexandre Steyer, « Géométrie de l'interaction sociale : le modèle de diffusion en avalanches spatiales », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 3, 2005, p. 3-20.
17. Malcolm Gladwell, *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Boston : Brown & Company, 2000.
18. *Columbia Journalism Review*, 17 novembre 2009 ; *Fast Company*, 1er février 2008 ; Duncan Watts, *Six Degrees: The Science of a Connected Age*, New York : W. W. Norton, 2003.
19. Douglas Atkin, *The Culting of Brands: When Customers Become True Believers*, New York : Penguin, 2004 ; Marian Salzman, Ira Matath et Ann O'Reilly, *Buzz: Harness the Power of Influence and Create Demand*, New York : Wiley, 2003.
20. Richard Ladwein, Antoine Carton et Élodie Sévin, « Le capital transgénérationnel : les transmissions des pratiques de consommation de la mère vers sa fille », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, 2009, p. 1-28.
21. Voir Ronan Divard, « La dynamique décisionnelle dans le couple », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12, n° 1, 1997, p. 69-88 ; Scott Rick, Deborah Small et Eli Finkel, « Fatal (Fiscal) Attraction: Spendthrifts and Tightwads in Marriage », *Journal of Marketing Research*, vol. 48, 2011, p. 228-37.
22. Chenting Su, Edward Fern et Keying Ye, « A Temporal Dynamic Model of Spousal Family Purchase-Decision Behavior », *Journal of Marketing Research*, n° 40, 2003, p. 268-281.
23. Sondes Zouaghi et Denis Darpy, « Du soi au groupe : naissance du concept du nous et exploration d'une échelle de mesure du nous idéal », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 4, 2003, p. 3-22 ; et « La segmentation par le concept du Nous : exploration des liens entre le Nous idéal et l'image du produit préféré », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 31-42.
24. Sur la cible des adolescents, voir zoom dans le chapitre 3.
25. Alain Decrop, Claude Pécheux et Géraldine Bauvin, « La prise de décision dans les groupes d'amis : une étude exploratoire », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 2, 2007, p. 1-22.
26. Fédération Française des Industries Jouet Puériculture, http://www.fjp.fr/info/marche/marche-puericulture ; *New York Times*, 6 février 2011 ; *Forbes*, 8 janvier 2009 ; *Target Marketing*, septembre 2008.
27. On peut l'évaluer dans des questionnaires par des items du type « Au fond de moi, j'ai l'impression d'avoir X ans » ou « En termes d'apparence physique, je me donne… ». Voir sur ce sujet Denis-Guiot, « Tendance d'âge subjectif : quelle validité prédictive ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 1, 2001, p. 25-44.

28. Harold Kassarjian et Thomas Robertson (éd.), *Handbook of Consumer Theory and Research*, Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992.
29. Sonia Capelli et Agnès Helme-Guizon, « Le tempérament : mesure et impact sur les comportements d'achat », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 1, 2008, p. 1-20.
30. Pour un exemple, voir l'article d'Anne Julien, « Segmenter avec la personnalité : une approche par le MBTI », *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 43-52, qui montre que la personnalité des consommateurs influence fortement la transformation de la satisfaction en fidélité.
31. Pour une analyse complète et critique de la notion de personnalité de marque, voir Éric Vernette, « Les atouts et les pièges de la personnalité de marque », *Décisions Marketing*, n° 49, 2008, p. 19-31.
32. Jennifer Aaker, « Dimensions of measuring brand personality », *Journal of Marketing Research*, 24 août 1997, p. 347-356. L'échelle d'Aaker a été adaptée au concept français par M.N. Koebel et Richard Ladwein, « L'échelle de personnalité de la marque de Jennifer Aaker : adaptation au contexte français », *Décisions Marketing*, n° 16, 1999, p. 81-88.
33. Éric Vernette, « Les atouts et les pièges de la personnalité de marque », *Décisions Marketing*, n° 49, 2008, p. 19-31.
34. Joseph Sirgy, « Self Concept in Consumer Behavior: A Critical Review », *Journal of Consumer Research*, 1982, p. 287-300 et Jennifer Aaker, « The malleable Self: The role of Self-expression in Persuasion », *Journal of Marketing Research*, 1999, p. 45-57. Certains chercheurs français ont transposé ce concept à l'image du groupe, à travers le « concept de nous », notamment appliqué à la famille. Voir sur ce sujet Sondes Zouaghi et Denis Darpy, « Du soi au groupe : naissance du concept du nous et exploration d'une échelle de mesure du nous idéal », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 4, 2003, p. 3-22, et « La segmentation par le concept du Nous : exploration des liens entre le Nous idéal et l'image du produit préféré », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 31-42.
35. Voir Pierre Valette-Florence, *Les Styles de vie. Bilan critique et perspectives*, Paris : Nathan, 1994.
36. www.lesechos.fr, 06 février 2012 ; « LOHAS Forum Attracts Fortune 500 Companies », *Environmental Leader*, 22 juin 2009.
37. Pierre Valette-Florence, *Les Styles de vie. Bilan critique et perspectives*, Paris : Nathan, 1994, et « Analyse structurelle comparative des composantes de valeurs selon Kahle et Rokeach », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 13, n° 1, 1998, p. 15-34.
38. Sabine Boesen-Mariani, Pierrick Gomez et Marie-Laure Gavard-Perret, « L'orientation régulatrice : un concept prometteur en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 1, 2010, p. 87-106.
39. Une technique connue sous le nom de « chaînages cognitifs » (en anglais, *laddering*) a été mise au point pour étudier les motivations d'une personne en examinant des niveaux d'abstraction de plus en plus profonds. Voir, par exemple, Pierre Valette-Florence, « Introduction à l'analyse des chaînages cognitifs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 9, n° 1, 1994, p. 93-118 et Pierre Valette-Florence, Jean-Marc Ferrandi et Gilles Roehrich, « Apport des chaînages cognitifs à la segmentation des marchés », *Décisions Marketing*, n° 32, 2003, p. 31-43.
40. Ernest Dichter, *Handbook of Consumer Motivations*, New York : McGraw-Hill, 1964. Voir aussi « Retail Therapy: How Ernest Dichter, an Acolyte of Sigmund Freud, Revolutionised Marketing », *The Economist*, 17 décembre 2011.
41. Pour une présentation de ces travaux fondamentaux, voir Abraham Harold Maslow, *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Paris : Eyrolles, 2008.
42. Bernard Berelson et Gary A. Steiner, *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*, New York : Harcourt, Brace & World, 1964, p. 88.
43. Sur la provocation dans la communication, voir les chapitres 19 et 20.
44. Leslie de Chernatony et Simon Knox, « How an Appreciation of Consumer Behavior can Help in Product Testing », *Journal of Market Research Society*, 1990, p. 333 ; voir également Chris Janiszewski et Stiju Osselar, « A Connectionist Model of Brand-Quality Association », *Journal of Marketing Research*, 2000, p. 331-351.
45. Voir les travaux de Chris Janiszewski, notamment « Preattentive Mere Exposure Effects », *Journal of Consumer Research*, vol. 20, décembre 1993, p. 376-392, et ses autres articles. Voir également John Bargh et Tanya Chartrand, « The Unbearable Automaticity Of Being », *American Psychologist*, vol. 54, 1999, p. 462-79, et Grinne M. Fitzsimons, Tanya Chartrand et Gavan J. Fitzsimons, « Automatic Effects of Brand Exposure on Motivated Behavior: How Apple Makes You 'Think Different », *Journal of Consumer Research*, n° 35, 2008, p. 21-35.
46. Timothy Moore, « Subliminal Advertising: What You See Is What You Get », *Journal of Marketing*, vol. 46, 1982, p. 38-47 ; Andrew Aylesworth, Ronald Goodstein et Ajat Kalra, « Effect of Archetypal Embeds on Feelings: An Indirect Route to Affecting Attitudes? », *Journal of Advertising*, vol. 28, n° 3, 1999, p. 73-81.

47. Voir Christian Derbaix et Marc Filser, *L'Affectif dans les comportements d'achat et de consommation*, Paris : Economica, 2011.
48. Nawel Ayadi, « L'expérience de prise de risque par les consommateurs : rôle des émotions anticipées positives », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 2, 2010, p. 31-50.
49. Sur l'intégration des émotions dans la conception des voitures, voir la thèse de Nathalie Herberth, « Prendre en compte les émotions dans le développement de nouveaux produits. Application au produit automobile », thèse CRG, École polytechnique, 2014.
50. Ed Keller, « Showing Emotion Is the New Black », www.mediabizbloggers.com, 6 octobre 2011 ; Jonah Berger et Katherine Milkman, « What Makes Online Content Viral? », *Journal of Marketing Research*, n° 49, 2012, p. 192-205.
51. *Fast Company*, septembre 2012, p. 104-9 ; *USA Today*, 17 septembre 2012 ; *ABC News Radio*, 25 mars 2011 ; *The Atlantic*, octobre 2011.
52. Pour une discussion approfondie, voir John Lynch Jr. et Thomas Srull, « Memory and Attentional Factors in Consumer Choice: Concepts and Research Methods », *Journal of Consumer Research*, vol. 9, 1982, p. 18-36 ; Joseph Alba, J. Westley Hutchinson et John Lynch Jr., « Memory and Decision Marketing », *in Handbook of Consumer Theory and Research*, Harold Kassarjian et Thomas Robertson (éd.), Englewood Cliffs : Prentice Hall, 1992, p. 1-49.
53. Leonard Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson et Mary Ellen Stevens, « How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real World Split Cable T.V. Advertising Experiments », *Journal of Marketing Research*, n° 32, 1995, p. 125-39.
54. Jonah Berger et Eric Schwartz, « What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth? », *Journal of Marketing Research*, n° 48, 2011, p. 869-80.
55. Il existe en effet de nombreux autres modèles relatifs au processus d'achat. Voir par exemple Mary Frances Luce, James R. Bettman et John Payne, *Emotional Decisions: Tradeoff Difficulty and Coping in Consumer Choice*, Chicago : University of Chicago Press, 2001 ; James Engel, Roger Blackwell et Paul Miniard, *Consumer Behavior*, 8e édition, Fort Worth : Dryden, 1994 ; John Howard et Jagdish N. Sheth, *The Theory of Buyer Behavior*, New York : Wiley, 1969.
56. Pour une analyse exhaustive de la manière dont les consommateurs prennent leurs décisions d'achat dans l'environnement marketing moderne, voir Todd Powers, Dorothy Advincula, Manila Austin, Stacy Graiko et Jasper Snyder, « Digital and Social Media in the Purchase Decision Process: A Special Report from the Advertising Research Foundation », *Journal of Advertising Research*, 2012, p. 479-89.
57. Jeanne Lallement, « L'impact de la pression temporelle sur le traitement des informations », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 4, 2010, p. 45-67.
58. www.hellocoton.fr; www.lefigaro.fr, 19 janvier 2014 ; www.emarketing.fr, 05 septembre 2012 ; www.lesechos.fr, 19 juillet 2012.
59. Janet Schwartz, Mary Frances Luce et Dan Ariely, « Are Consumers Too Trusting? The Effects of Relationships with Expert Advisers », *Journal of Marketing Research* n° 48, 2011, p. S163-S174.
60. Jean-Louis Chandon et Alain Strazzieri, « Une analyse de la structure de marché sur la base de la mesure de l'ensemble évoqué », *Recherche et Applications en Marketing*, 1986, p. 17-40. On regroupe parfois dans un même ensemble de considération des produits de catégories différentes si le consommateur envisage de les acheter dans un contexte de consommation donné (par exemple s'il hésite entre boire un jus de fruit, un *soft drink* ou une bière). Voir à ce sujet Philippe Aurier et Sylvie Jean, « Influence du contexte de consommation sur la taille d'ensembles de considération formés de produits », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 1, 2002, p. 1-21.
61. Voir Éric Vernette, « La segmentation par avantages recherchés, outil de stratégie marketing », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1989, p. 15-22.
62. Voir David Krech, Richard S. Crutchfield et Egerton L. Ballachey, *Individual in Society*, New York : McGraw-Hill Company, 1962, chap. 2.
63. Martin Fishbein, « Attitudes and Prediction of Behavior », *Readings in Attitude Theory and Measurement*, New York : John Wiley, 1967, p. 477-492. Sur l'identification et la pondération des attributs, voir Éric Vernette, « Identifier les attributs déterminants : une comparaison de six méthodes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 2, 1987, p. 1-21.
64. Pour une discussion approfondie, voir Harper W. Boyd Jr., Michael L. Ray et Edward C. Strong, « An Attitudinal Framework for Advertising Strategy », *Journal of Marketing*, avril 1972, p. 27-33. Voir également Reinhard Angelmar et Bernard Pras, « Advertising Strategy Implications of Consumer Evaluation Process Models », *European Journal of Marketing*, 1977.
65. Richard Thaler et Cass Sunstein, *Nudge: Improviding Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, New York : Penguin Books, 2009 ; *Marketing News*, 30 mars 2009.

66. Patrick Gabriel montre qu'une mesure des intentions d'achat tenant compte des facteurs situationnels modifie les processus de choix et les intentions elles-mêmes. Voir Patrick Gabriel, « Contingence de la décision : influence de la situation sur le recueil et la prédiction du choix », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 2, 2003, p. 31-46.
67. Pierre Volle, « Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, n° 1, 1995, p. 39-56.
68. Eva Delacroix et Philippe Jourdan, « La tendance à regretter du consommateur : validation d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1, 2007, p. 25-44.
69. Sur les facteurs individuels et situationnels favorisant les reports d'achats, voir Denis Darpy, « Le report d'achat expliqué par le trait de procrastination et le potentiel de procrastination », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 1-21.
70. Benoît Aubert et David Gotteland, « Former les consommateurs à l'usage des produits : intérêt et principes de mise en œuvre », *Décisions Marketing*, 2010, p. 7-15. L'exemple de Nikon est tiré de cet article.
71. Élisa Monnot, Fanny Reniou et Aurélien Rouquet, « Le tri des déchets ménagers: une caractérisation des logistiques déployées par les consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, 2014, vol. 29, n° 3, p. 74-98.
72. Valérie Guillard, « Les consommateurs qui gardent des objets alors qu'ils n'en ont plus l'utilité », *Décisions Marketing*, n° 62, 2011, p. 57-65. L'exemple ci-après est tiré de cet article.
73. Voir Héla Ben Miled-Chérif, « L'implication du consommateur et ses perspectives stratégiques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 1, 2001, p. 65-85. La définition indiquée est inspirée de Rothschild M.L. (1984), « Perspectives on Involvement: Current Problems and Future Directions », *Advances in Consumer Research*, T.C. Kinnear (ed.), Provo, Utah : Assocation for Consumer Research, p. 216-217.
74. Richard Petty et John Cacioppo, *Attitudes and Persuasion: Classic and Contemporary Approaches*, New York : McGraw-Hill, 1981 ; Richard Petty, *Communication and Persuasion: Central and Peripheral Routes to Attitude Change*, New York : Springer-Verlag, 1986. Pour une synthèse en français de ces travaux et de leurs prolongements, voir Virginie de Barnier, « Le modèle ELM : bilan et perspectives », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, juin 2006, p. 83-94.
75. Philippe Aurier, « Recherche de variété : un concept majeur de la théorie en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 6, 1991, p. 85-104.
76. Sur les stratégies de gamme permettant de répondre à cet embarras du choix, voir Éric Ballot, Blanche Segrestin et Benoît Weil, « Innovation et variété : comment sortir de l'embarras du choix ? Leçon du cas automobile », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 59-74.
77. Pour une vision d'ensemble, voir James Bettman, Mary Frances Luce et John Payne, « Constructive Consumer Choice Processes », *Journal of Consumer Research*, vol. 25, 1998, p. 187-217 ; Itamar Simonson, « Getting Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices », *California Management Review*, vol. 35, 1993, p. 68-84. Pour des exemples d'études classiques dans ce domaine, voir Rom Schrift, Oded Netzer et Ran Kivetz, « Complicating Choice », *Journal of Marketing Research*, n° 48, 2011, p. 308-26 ; Dan Ariely et Ziv Carmon, « Gestalt Characteristics of Experiences: The Defining Features of Summarized Events », *Journal of Behavioral Decision Making*, vol. 13, n° 2, 2000, p. 191-201 ; Ravi Dhar et Klaus Wertenbroch, « Consumer Choice between Hedonic and Utilitarian Goods », *Journal of Marketing Research*, vol. 37, 2000, p. 60-71 ; Itamar Simonson et Amos Tversky, « Choice in Context: Tradeoff Contrast and Extremeness Aversion », *Journal of Marketing Research*, vol. 29, 1992, p. 281-295 ; Itamar Simonson, « The Effects of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior », *Journal of Marketing Research*, vol. 27, 1990, p. 150-162.
78. Itamar Simonson, « Get Close to Your Customers by Understanding How They Make Their Choices », *California Management Review*, vol. 35, 1993, p. 78-79.
79. Philippe Odou, « L'heuristique d'ancrage et d'ajustement comme mode d'évaluation d'un produit nouveau », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 3, 2005, p. 21-38.
80. Pour une analyse des recherches sur ces effets de contexte, voir Eesha Sharma et Adam Alter, « Financial Deprivation Prompts Consumers to Seek Scarce Goods », *Journal of Consumer Research*, n° 39, 2012, p. 545-60.
81. Mario Pandelaere, Barbara Briers et Christophe Lembregts, « How to Make a 29% Increase Look Bigger: The Unit Effect in Option Comparisons », *Journal of Consumer Research*, n° 38, 2011, p. 308-22.
82. Voir Richard Thaler, « Mental Accounting and Consumer Choice », *Marketing Science*, vol. 4, n° 3, 1985, p. 199-214 pour un article fondateur et, du même auteur, « Mental AccountingMatters », *Jour-*

nal of Behavioral Decision-Making, vol. 12, n° 3, 1999, p. 183-206 pour une vision plus récente.

83. Exemple adapté de Daniel Kahneman et Amos Tversky, « Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk », *Econometrica*, 47, 1979, p. 263-271.
84. Corina Paraschiv et Olivier L'Haridon, « Aversion aux pertes : origine, composantes et implications marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 2, 2008, p. 67-84.

Chapitre 7

1. *Forbes*, 14 mars et 18 juillet 2011, 13 février 2012 ; *Bloomberg Businessweek*, 23 avril 2012.
2. Sur le thème de ce chapitre, voir Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, *Marketing business-to-business*, 5e édition, Paris : Pearson France, 2013 ; Cécile Bozzo, *Le Marketing industriel*, Paris : Dunod, 2007.
3. Fred Wiersema, « The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead », *Institute for the Study of Business Markets*, http://isbm.smeal.psu.edu, février 2014.
4. www.challenges.fr, 11 septembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 9 septembre 2014 ; *Management*, avril 2005, p. 62 ; www.armorlux.com.
5. Jeffrey Lewin et Naveen Donthu, « The Influence of Purchase Situation on Buying Center Structure and Involvement: A Select Meta-Analysis of Organizational Buying Behavior Research », *Journal of Business Research*, vol. 58, 2005, p. 1381-1390 ; R. Venkatesh et Ajay Kohli, « Influence Strategies in Buying Centers », *Journal of Marketing*, vol. 59, 1995, p. 71–82.
6. Définition de Webster et Wind, *Organizational Buying Behavior*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 1972, p. 3.
7. Exemple tiré de Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, *op.cit.*
8. Frederick Webster Jr. et Kevin Lane Keller, « A Roadmap for Branding in Industrial Markets », *Journal of Brand Management*, n° 11, 2004, p. 388-402.
9. Scott Ward et Frederick Webster Jr. , « Organizational Buying Behavior », in *Handbook of Consumer Behavior*, Tom Robertson et Hal Kassarjian (éd.), Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1991, chapitre 12, p. 419-458.
10. Sébastien Soulez, « Quelle stratégie pour toucher les professionnels ? », *Décisions Marketing*, n° 53, janvier-mars 2009, p. 63-66. L'exemple d'Amex est tiré de cet article.
11. Voir sur ce sujet Bernard Cova et Robert Salle, « Gérer par les rites la relation hors affaire », *Revue française du marketing*, juin-août 2001, p. 27-37.
12. James Anderson, James Narus et Wouter van Rossum, « Customer Value Proposition in Business Markets », *Harvard Business Review*, mars 2006, p. 2-10 ; James Anderson, « From Understanding to Managing Customer Value in Business Markets », in *Rethinking Marketing : New Marketing Tools*, H. Håkansson, D. Harrison et A. Waluszewski (éd.), Londres : John Wiley & Sons, 2004, p. 137-159.
13. « Case Studies: Rio Tinto », *Quadrem*, www.quadrem.com.
14. Delphine Manceau, Valérie Moatti, Julie Fabbri, Pierre-François Kaltenbach et Line Bagger-Hansen, *Open Innovation: What's behind the buzzword?*, rapport de l'Institut pour l'Innovation et la Compétitivité, et d'Accenture, 2011.
15. Bernard Cova et Robert Salle, *Marketing d'affaires : stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*, Paris : Dunod, 1999 et Bernard Cova, « Idée reçue : foncez sur les appels d'offres », *L'Expansion*, juillet-août 2002.
16. Rajdeep Grewal, James Comer et Raj Mehta, « An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business-to-Business Electronic Markets », *Journal of Marketing*, n° 65, 2001, p. 17-33.
17. Wolfgang Ulaga et Andreas Eggert, « Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 119-136.
18. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation*, Boston : Harvard Business School Press, 2004.
19. Voir www.lincolnelectric.com/en-us/company/custom-solutions/Pages/guaranteed-cost-reduction.aspx, consulté le 22 février 2014 ; William Atkinson, « Now That's Value Added », *Purchasing*, 11 décembre 2003, p. 26 ; James Narus et James C. Anderson, « Faites de vos distributeurs des interlocuteurs privilégiés », *Harvard L'Expansion*, automne 1986, p. 102-109.
20. Laurence Dugué, Frédéric Fourquet et Robert Salle, « Marketing et vente des solutions intégrées dans le secteur informatique : le rôle clé du management des partenaires », *Décisions Marketing*, n° 42, 2006, p. 43-52.
21. Bernard Cova et Frédéric Jallat, « Évolution du marketing relationnel interentreprises : des places de marché électroniques aux approches intégratives », *Revue française du marketing*, mai 2005.
22. Ce paragraphe est fondé sur l'article de Carole Donada et Gwenaëlle Nogatchewsky, « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur », *Recherche*

et Applications en Marketing, vol. 20, n° 4, 2005, p. 71-96.
23. Voir Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, *Marques B to B*, Paris : Pearson Education, 2010.
24. *The Hub*, juillet-août 2009 ; *BtoB Magazine*, 20 janvier 2010 ; *Marketing News*, 30 avril 2009, p. 8.
25. *Sales and Marketing Management*, septembre 2005 ; *Fortune*, 8 février 2010 ; *Reuters*, 9 juillet 2012.
26. http://www.coexel.com.
27. V. Kumar, J. Andrew Petersen et Robert Leone, « Defining, Measuring, and Managing Business Reference Value », *Journal of Marketing*, n° 77, 2013, p. 68-86 ; David Godes, « The Strategic Impact of References in Business Markets », *Marketing Science* n° 31, 2012, p. 257-76 ; Bill Lee, « Customer Reference Programs at the Tipping Point », HBR Blog Network, 7 juin 2012.
28. www.europa.eu ; *Les Echos*, 13 avril 2011, p. 22.
29. Bernard Cova et Robert Salle, *Marketing d'affaires : stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*, Paris : Dunod, 2003.
30. Voir Valérie Mathieu, « Les stratégies orientées service dans l'industrie : entre service payant et service support à la relation client », *Décisions Marketing*, n° 33, 2004, p. 19-28.
31. Voir Lloyd Rinehart, James Eckert, Robert Handfield, Thomas Page Jr. et Thomas Atkin, « An Assessment of Buyer-Seller Relationships », *Journal of Business Logistics*, n° 25-1, 2004, p. 25-62. Pour une mise en garde sur les dangers possibles, voir Christopher Blocker, Mark Houston et Daniel Flint, « Unpacking What a 'Relationship' Means to Commercial Buyers: How the Relationship Metaphor Creates Tension and Obscures Experience », *Journal of Consumer Research* n° 38, 2012, p. 886-908.
32. www.altea-packaging.com.
33. Bernard Cova et Frédéric Jallat, *op. cit.* Voir aussi Das Narayandas et V. Kasturi Rangan, « Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 63-77.
34. Joseph Cannon et William Perreault Jr., « Buyer-Seller Relationships in Business Markets », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, novembre 1999, p. 439-460. Voir également Jan Heide et Kenneth Wahne, « Friends, Businesspeople, and Relationship Roles: A Conceptual Framework and Research Agenda », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 90-103.
35. Robert Palmatier, Rajiv P. Dant, Dhruv Grewal et Kenneth R. Evans, « Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis », *Journal of Marketing*, vol. 70, octobre 2006, p. 136-153 ; Jean Johnson, Ravipreet Sohli et Rajdeep Grewal, « The Role of Relational Knowledge Stores in Interfirm Partnering », *Journal of Marketing*, vol. 68, juillet 2004, p. 21-36 ; Fred Selnes et James Sallis, « Promoting Relationship Learning », *Journal of Marketing*, vol. 67, juillet 2003, p. 80-95 ; Patricia Doney et Joseph P. Cannon, « An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 61, avril 1997, p. 35-51 ; Shankar Ganesan, « Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 58, avril 1994, p. 1-19.
36. Catherine Pardo, *Responsable comptes clés : comprendre, sélectionner, gérer et développer les grands comptes*, Paris : Dunod, 2004.
37. Bjorn Sven Ivens et Catherine Pardo, « Les clients comptes clés sont-ils vraiment traités différemment ? Le point de vue des clients », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 4, 2004, p. 3-22.
38. Akesel Rokkan, Jan Heide et Kenneth Wathne, « Specific Investment in Marketing Relationships: Expropriation and Bonding Effects », *Journal of Marketing Research*, vol. 40, 2003, p. 210-224.
39. Kenneth Wathne et Jan Heide, « Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions », *Journal of Marketing*, vol. 64, 2000, p. 36-51.
40. Mark Houston et Shane Johnson, « Buyer-Supplier Contracts Versus Joint Ventures: Determinants and Consequences of Transaction Structure », *Journal of Marketing Research*, vol. 37, 2000, p. 1-15. Christophe Sempels et Marc Vandercammen, *Oser le marketing durable*, Paris : Pearson, 2009. L'exemple de la ville de Zurich ci-dessous est également tiré de cet ouvrage.
41. www.europa.eu ; www.pic2europe.fr ; marchespublics.cfwb.be.

Chapitre 8

1. Sur l'ensemble des thématiques traitées dans ce chapitre, voir Nathalie Prime et Jean-Claude Usunier, *Stratégies de marketing international : Marchés, cultures et organisations*, Paris : Pearson France, 2012 ; Charles Croué, *Marketing international : Un consommateur global dans un monde local*, Bruxelles : De Boeck, 2015 ; Eliane Karsaklian, *Internationalisation d'entreprises : Démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers*, Paris : Dunod, 2009.
2. www.challenges.fr, 31 décembre 2014 ; www.lesechos.fr, 13 juin 2014 ; www.bloomberg.com, 13 février 2013 ; www.reuters.com, 11 novembre 2012 ; *Fortune*, 18 janvier 2010 ; *BusinessWeek*, 17 septembre 2009, 27 février 2009 ; www.hyundai.fr.

3. Voir Régis Courderoy et Sophie Bacq, *Born global, l'international au cœur de l'entrepreneuriat*, Étude de la chambre de commerce, Paris Île-de-France, Prospective et Entreprise, 2012.
4. lentreprise.lexpress.fr, 4 août 2014; www.lesechos.fr, 16 juin 2014; www.ennesys.com.
5. www.digicel.fr*; Forbes*, 11 août 2008; *Fiji Times*, 4 novembre 2010.
6. Pour une analyse des facteurs influençant le mode d'internationalisation des distributeurs, entre l'ouverture de magasins en propre, la franchise, les espaces boutiques, les formes mixtes et composites, voir Karine Picot-Coupey, « Déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale par un distributeur : modèle conceptuel et validation empirique », *Recherche et Applications en Marketing*, 2009, vol. 4, n° 4, p. 23-56.
7. www.economie.jeuneafrique.com, 6 septembre 2013; www.landor.com.tn.
8. Pascale Bueno-Merino, « Les accords de portage international : quels enjeux stratégiques pour le grand groupe industriel ? », *Décisions Marketing*, n° 39, 2005, p. 43-55.
9. Jean-Claude Danduau et Bertrand Belvaux, « Le site web dans la stratégie marketing d'internationalisation de l'entreprise », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 67-78.
10. Catherine Allix-Desfautaux, « Franchise internationale et marchés émergents », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 109-121; l'exemple de KFC en Inde est tiré de cet article; www.kfc.com; www.lesechosdelafranchise.com, 28 janvier 2015.
11. www.danonecommunities.com/project/grameen-danone-foods-ltd; *Financial Times*, 19 décembre 2006; www.lesechos-formation.fr.
12. www.latribune.fr, 29 octobre 2014; Charles Croué, « Stratégie régionale pour entreprise mondiale : le cas Renault au Mercosur », *Décisions Marketing*, n° 23, 2001, p. 53-64, et www.group.renault.com pour les chiffres récents.
13. *Advertising Age*, 4 octobre 2010; *Bloomberg Businessweek*, 3 octobre 2011; *Bloomberg Businessweek*, 19 mars 2012; *MarketingWeek*, 12 avril 2012; *Barron's*, 20 octobre 2012; www.sabmillerfrance.fr; www.sabmiller.com.
14. *Financial Times*, 7 mars 2012; *Bloomberg Businessweek*, 7 mai 2012; *Wall Street Journal*, 29 août 2012.
15. Geert Hofstede, *Culture's Consequences*, Beverly Hills : Sage, 1980.
16. Pour quelques exemples et des analyses, voir Ana Valenzuela, Barbara Mellers et Judi Stebel, « Pleasurable Surprises: A Cross-Cultural Study of Consumer Responses to Unexpected Incentives », *Journal of Consumer Research*, vol. 36, 2010, p. 792-805; Tuba Üstüner et Douglas Holt, « Toward a Theory of Status Consumption in Less Industrialized Countries », *Journal of Consumer Research*, vol. 37, 2010, p. 37-56; Praveen Kopalle, Donald Lehmann et John Farley, « Consumer Expectations and Culture: The Effect of Belief in Karma in India », *Journal of Consumer Research*, vol. 37, 2010, p. 251-263.
17. *BusinessWeek*, 23 juillet 2007; *Landor Associates*, www.landor.com, décembre 2007.
18. Voir à ce sujet l'article de Chantal Lai, « Opportunités et risques de la réduction de portefeuille international de marques », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 161-174.
19. Walter Keegan et Mark Green, *Global Marketing*, 4e éd., Upper Saddle River : Prentice Hall, 2005.
20. Yuval Atsmon *et al.*, *Winning the $30 Trillion Decathlon*, McKinsey Global Institute, 2012.
21. www.samsung.com/africa_fr/news/local/samsung-launch-a-range-of-refrigerators-developed-with-the-african-consumer-in-mind
22. Thomas Madden, Kelly Hewett et Martin Roth, « Managing Images in Different Cultures: A Cross-National Study of Color Meanings and Preferences », *Journal of International Marketing*, vol. 8, n° 4, 2000, p. 90-107; Zeynep Gürhan-Canli et Durairaj Maheswaran, « Cultural Variations in Country-of-Origin Effects », *Journal of Marketing Research*, vol. 37, 2000, p. 309-317.
23. *The Telegraph*, 26 novembre 2012.
24. *Wall Street Journal*, 1er janvier 2013.
25. www.ikea.com; www.forbes.com, 10 février 2011; *Los Angeles Times*, 25 août 2009; *Wall Street Journal*, 3 mars 2006. Pour une analyse des compétences clés d'Ikea sur le marché chinois et, plus globalement, des stratégies des enseignes de distribution pour s'implanter en Chine, voir Lanlan Cao et Marc Dupuis, « L'avantage concurrentiel des distributeurs en Chine : Une approche par les compétences clés », *Décisions Marketing*, n° 58, 2010, p. 63-76.
26. www.lesechos.fr, 15 décembre 2014.
27. David Arnold, « Seven Rules of International Distribution », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 2000, p. 131-37; Rajdeep Grewal, Alok Kumar, Girish Mallapragada et Amit Saini, « Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters–Subsidiary Relationship », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 378-98.
28. Zhilin Yang, Chenting Su et Kim-Shyan Fam, « Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That

Engender Legitimacy and Efficiency», *Journal of Marketing,* vol.76, 2012, pp. 41–55.

29. Katrijn Gielens, Linda Van De Gucht, Jan-Benedict Steenkamp et Marnik Dekimpe, «Dancing with a Giant: The Effect of Walmart's Entry into the United Kingdom on the Performance of European Retailers», *Journal of Marketing Research,* vol. 45, 2008, p. 519-534.
30. *Wall Street Journal*, 25 avril 2012.

Chapitre 9

1. *Fast Company*, 19 mai 2011; *The Wall Street Journal*, 2 mai 2013; *Bloomberg Businessweek*, 18 avril 2013; *Wired*, 18 avril 2013.
2. www.opinel.com; www.lefigaro.fr, 2 février 2014.
3. Delphine Dion, Éric Rémy et Lionel Sitz, «Le sentiment régional comme levier d'action marketing», *Décisions Marketing*, n° 58, 2010, p. 15-26.
4. www.dimbeautylift.fr
5. www.lsa.fr, 4 septembre 2014; www.challenges.fr, 19 juin 2014; www.lexpress.fr, 27 octobre 2012; www.lemonde.fr, 1er octobre 2012.
6. Élisabeth Tissier-Desbordes et Allan Kimmel, «Sexe, genre et marketing : définition des concepts et analyse de la littérature», *Décisions Marketing*, n° 26, 2002, p. 55-70.
7. Lefigaro.fr, 12 mars 2014.
8. Valentyna Melnyk, Stijn van Osselaer et Tammo Bijmolt, «Are Women More Loyal Customers than Men? Gender Differences in Loyalty to Firms and Individual Service Providers», *Journal of Marketing*, vol. 73, 2009, p. 82-96.
9. Sur le concept de génération et ses implications pour le marketing, voir le numéro spécial de *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, septembre 2010, consacré spécifiquement à cette question et coordonné par Joël Brée. Pour une synthèse des travaux académiques sur le sujet, voir Bénédicte Bourcier-Néquaert et Virginie de Barnier, «Pour un cadre élargi du concept de génération en marketing», dans ce même numéro.
10. Paul-Valentin Ngobo et Delphine Devallet-Ezanno, «L'infidélité est-elle une question de génération?», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, 2010, p. 85-113.
11. Pascale Ezan, «Utiliser les séries télévisées pour communiquer différemment auprès de la génération Y», *Décisions Marketing*, n° 74, 2014, p. 129-145.
12. Sébastien Soulez et Chloé Guillot-Soulez, «Marketing du recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 1, 2011, p. 39-57.
13. www.guerlain.com; «Un éclat de haute joaillerie dans un rouge à lèvres Guerlain», www.abcluxe.com, 30 avril 2009.
14. Sonia Capelli, «Le tempérament du consommateur et son comportement», *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 41-54.
15. www.lsa-conso.fr, 12 septembre 2013; www.labeyrie.com
16. Jean-Christophe Salles, «Comment rendre une segmentation opérationnelle? De la description à l'explication des comportements de consommation», *Décisions Marketing*, n° 32, 2003, p. 45-53.
17. Voir Éric Vernette, «La segmentation par avantages recherchés, outil de stratégie marketing», *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1989, p. 15-22.
18. Karine Gallopel-Morvan, Marine Le Gall-Ely et Sophie Rieunier, «Faut-il apposer des avertissements sanitaires visuels sur les paquets de cigarettes? Les conditions de l'efficacité», *Décisions Marketing*, n° 62, 2011, p. 19-29; et Karine Gallopel-Morvan, «La peur est-elle efficace dans un contexte français de lutte contre les comportements tabagiques?», *Décisions Marketing*, n° 37, 2005, p. 7-16; www.lemonde.fr, 8 octobre 2014; www.leplus.nouvelobs.com, 25 septembre 2014.
19. Cécile Bozzo, Dwight Merunka et Jean-Louis Moulins, «Fidélité et comportement d'achat : ne pas se fier aux apparences», *Décisions Marketing*, n° 32, 2003, p. 9-17.
20. www.houra.fr; «Aux sources du e-commerce de grande distribution enfin efficace et rentable» (entretien avec Éric Le Strat, directeur marketing et web du cybermarché www.houra.fr), *Décisions Marketing*, n° 49, 2008, p. 89-92; *LSA*, 6 décembre 2001, p. 38-39.
21. Voir Philippe Malaval, *Marketing Business-to-Business*, 4e édition, Paris : Pearson Education, 2009.
22. Benson Shapiro et Thomas Bonoma, «La segmentation des marchés industriels», *Harvard L'Expansion*, automne 1984, p. 37-45.
23. James Anderson et James Narus, «Cap turing the Value of Supplementary Services», *Harvard Business Review*, janvier-février 1995, p. 75-83.
24. Pour une analyse des aspects méthodologiques et des approches statistiques susceptibles d'être employés afin d'établir une segmentation, voir William Dillon et Soumen Mukherjee, «A Guide to the Design and Execution of Segmentation Studies», in *Handbook of Marketing Research,* ed. Rajiv Grover and Marco Vriens, Thousand Oaks : Sage, 2006.
25. Pour procéder à un tel arbitrage, on peut recourir à la segmentation fondée sur la logique floue :

voir Tam Nguyen Phuong, Gérard Cliquet, Adilson Borges et Frédéric Leray, « L'opposition entre taille du marché et degré d'homogénéité des segments : une approche par la logique floue », *Décisions Marketing*, n° 32, 2003, p. 55-69.
26. www.particuliers.societegenerale.fr ; Exemple tiré de Mounia Benabdallah et Alain Jolibert, « Comment cibler et toucher les consommateurs les plus faiblement acculturés à la culture française ? », *Décisions Marketing*, n° 69, 2013, p. 89-102. Cet article évoque le critère de segmentation lié au niveau d'acculturation des immigrés.
27. Robert Blattberg et John Deighton, « Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressibility », *Sloan Management Review*, vol. 33, n° 1, automne 1991, p. 5-14.
28. www.strategies.fr, 3 septembre 2014 ; *Management*, décembre 2007, p. 98-102 ; www.mars.com.
29. James Gilmore et B. Joseph Pine II, *Markets of One: Creating Customer-Unique Value through Mass Customization*, Boston : Harvard Business School Press, 2000 ; B. Joseph Pine II, « Beyond Mass Customization », *Harvard Business Review*, 2 mai 2011.
30. *Management*, avril 2010 ; *Stratégies*, septembre 2007 ; *Capital*, septembre 2007 .
31. Don Peppers et Martha Rogers, *The One-to-One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*, New York : Doubleday, 1999 ; Don Peppers, Martha Rogers et Bob Dorf, *The One-to-One Fieldbook: The Complete Toolkit for Implementing a One-to-One Marketing Program*, New York : Bantam, 1999.
32. Nikolaus Franke, Peter Keinz et Christoph Steger, « Testing the Value of Customization: When Do Customers Really Prefer Products Tailored to Their Preferences », *Journal of Marketing*, vol. 73, 2009, p. 103-21.

Chapitre 10

1. www.lefigaro.fr, 18 juin 2014 ; 3 juillet 2012 ; www.ponant.com
2. Al Rieset et Jack Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (20th Anniversary Edition), New York : McGraw-Hill, 2000.
3. Référence à l'article classique de Theodore Levitt intitulé « Marketing Myopia », *Harvard Business Review*, juillet-août 1960, p. 45-56. Voir à ce propos « What Business Are You In? Classic Advice from Theodore Levitt », *Harvard Business Review*, octobre 2006, p. 127-137.
4. Pour une discussion, voir Koen Pauwels, « How Dynamic Consumer Response, Competitor Response, Company Support, and Company Inertia Shape Long-Term Marketing Effectiveness », *Marketing Science*, vol. 23, 2004, p. 596-610.
5. www.lesechosdelafranchise.com, 5 février 2015 ; www.cbnews.fr, 23 mai 2013 ; www.strategies.fr, 21 février 2013 ; www.andre.fr
6. www.volvic.fr ; www.lesechos.fr, 14 août 2014 ; *La Revue des marques*, juillet 2011, p. 66-70.
7. Hervé Remaud et Lucie Siriex, « Les vins éco-labellisés face aux vins conventionnels en France et en Australie : quelles perceptions des consommateurs et quelles implications marketing », *Décisions Marketing*, n° 67, 2012, p. 23-36.
8. www.lesechos.fr, 13 juin 2014 ; www.challenges.fr, 2 mai 2013 ; *Capital*, septembre 2009, p. 39-39.
9. *Food Business News*, 18 mai 2011 ; *Forbes*, 4 janvier 2012.
10. Francis J. Kelly III et Barry Silverstein, *The Breakaway Brand*, New York : McGraw-Hill, 2005.
11. www.ecoleduthe.com ; www.strategies.fr, 28 mars 2013 ; www.lesechos.fr, 25 janvier 2013 ; *Management*, novembre 2007.
12. Sur la dimension émotionnelle, voir par exemple Rita Valette-Forence, « Proximités émotionnelle et relationnelle comme facteurs explicatifs du transfert de sens affectif entre marques de presse et marques », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012, p. 31-56.
13. James Gilmore et B. Joseph Pine II, *Authenticity: What Consumer Really Want*, Cambridge : Harvard Business School Press, 2007 ; Lynn Upshaw, *Truth: The New Rules for Marketing in a Skeptical World*, New York : Amacom, 2007.
14. *Beverage World*, octobre 2009, p. 16-19.
15. www.lush.fr ; www.lsa.fr, 17 janvier 2013 ; www.strategies.fr, 8 mars 2012.
16. Scott Bedbury, *A New Brand World*, New York : Viking Press, 2002.
17. *BusinessWeek*, 25 mai 2009.
18. Randall Ringer et Michael Thibodeau, « A Breakthrough Approach to Brand Creation », *Verse, The Narrative Branding Company*, www.versegroup.com
19. Voir Fatim-Zohra Benmoussa et Boris Maynadier, « Brand Storytelling: entre doute et croyance – une étude des récits de la marque Moleskine », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 119-128.
20. Patrick Hanlon, *Primal Branding: Create Zealots for Your Brand, Your Company, and Your Future*, New York : Free Press, 2006 ; ThinkTopiaw, www.thinktopia.com.
21. *Bloomberg Businessweek*, 7 mai 2012 ; *Forbes*, 4 mars 2013.
22. www.mozilla.org/fr/foundation/annualreport

Chapitre 11

1. www.psa-peugeot-citroen.com ; http://www.citroen.be/ ; www.challenges.fr, 16 février 2015 ; www.lefigaro.fr, 16 février 2015 ; www.lesechos.fr, 14 janvier 2015 ; *Stratégies*, 12 février 2009 ; *Le Figaro*, 4 février 2009 ; *Les Echos*, 30 septembre 2005.
2. Sur les questions relatives à la gestion des marques, voir Jean-Noël Kapferer, *Ré-inventer les marques. La fin des marques telles que nous les connaissions…* Paris : Eyrolles, 2013 ; Géraldine Michel, *Au cœur de la marque : les clés du management de la marque*, 2e édition, Paris : Dunod, 2009 ; George Lewi et Jérôme Lacoeuilhe, *Branding Management : la marque, de l'idée à l'action*, 3e édition, Paris : Pearson, 2014 ; ainsi que Benoît Heilbrunn, *La Marque*, Paris : PUF [Que sais-je ?], 2014.
3. Définition de l'*American Marketing Association*.
4. Sur le marketing des villes et le rôle des logos, voir Boris Maynadier, « De quoi le logo d'une ville est-il le signe ? », *Décisions Marketing*, n° 74, 2014, p. 115-128.
5. *The New York Times*, 19 mai 2013 ; *Forbes*, 12 décembre 2012 ; *CNN*, 9 avril 2012 ; www.instagram.com
6. JoAndrea Hoegg et Joseph Alba, « Taste Perception: More than Meets the Tongue », *Journal of Consumer Research*, vol. 33, 2007, p. 490-98.
7. Rajneesh Suri et Kent Monroe, « The Effects of Time Pressure on Consumers' Judgments of Prices and Products », *Journal of Consumer Research*, vol. 30, juin 2003, p. 92-104. Sur l'influence de la marque sur les processus de choix, Joffre Swait et Tulin Erdem, « Brand Effects on Choice and Choice Set Formation under Uncertainty », *Marketing Science*, vol. 26, 2007, p. 679-97 ; Tulin Erdem, Joffre Swait et Ana Valenzuela, « Brands as Signals: A Cross-Country Validation Study », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 34-49.
8. Rosellina Ferraro, Amna Kirmani et Ted Matherly, « Look at Me! Look at Me! Conspicuous Brand Usage, Self-Brand Connection, and Dilution », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 477-88 ; Alexander Chernev, Ryan Hamilton et David Gal, « Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of Lifestyle Branding », *Journal of Marketing*, vol. 75, 2011.
9. Pankaj Aggrawal et Ann McGill, « When Brands Seem Human, Do Humans Act Like Brands? Automatic Behavioral Priming Effects of Brand Anthropomorphism », *Journal of Consumer Research*, vol. 39, 2012, p. 307-23. Voir aussi Nicolas Kervyn, Susan Fiske et Chris Malone, « Brands as Intentional Agents Framework: How Perceived Intentions and Ability Can Map Brand Perception », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 22, 2012, p. 166-76, ainsi que les commentaires sur cet article publiés dans ce numéro.
10. Matthew Thomson, Jodie Whelan et Allison Johnson, « Why Brands Should Fear Fearful Consumers: How Attachment Style Predicts Retaliation », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 22, 2012, p. 289–98 ; Shirley Cheng, Tiffany Barnett White et Lan Nguyen Chaplin, « The Effects of Self-Brand Connections on Responses to Brand Failure: A New Look at the Consumer-Brand Relationship », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 22, 2012, p. 280-88.
11. *Associated Press*, 6 août 2007.
12. Xueming Luo, Sascha Raithel et Michael Wiles, « The Impact of Brand Rating Dispersion on Firm Value », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 399-415 ; Michael Wiles, Neil Morgan et Lopo Rego, « The Effect of Brand Acquisition and Disposal on Stock Returns », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 38-58 ; Nigel Hollis, *The Meaningful Brand: How Strong Brands Make More Money*, New York : Palgrave Macmillan, 2013.
13. Nilofer Merchant, « When TED Lost Control of Its Crowd », *Harvard Business Review*, avril 2013, p. 79-83.
14. Pour une analyse complète et critique de cette notion, voir Laure Ambroise et Pierre Valette-Florence, « Métaphore de la personnalité de la marque et stabilité inter-produits d'un baromètre spécifique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 2, 2010, p. 3-31, et Éric Vernette, « Les atouts et les pièges de la personnalité de marque », *Décisions Marketing*, n° 49, 2008, p. 19-31. Les exemples d'Evian et de Vittel cités dans le texte sont tirés du premier article.
15. www.apple.com/fr/retail/storelist ; www.lefigaro.fr, 4 février 2015, 15 juin 2014, 5 octobre 2012 ; http://www.bestglobalbrands.com/2014/ranking
16. D'autres approches sont fondées sur la théorie économique du signal (voir Tulin Erdem, « Brand Equity as a Signaling Phenomenon », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 7, n° 2, 1998, p. 131-157) ou sur une perspective plus sociologique, anthropologique ou même biologique : par exemple, Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management*, Bloomington : Indiana University Press, 2005 ; Susan Fournier, « Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, vol. 24, n° 3, 1998, p. 343-373 ; ou Craig Thompson, Aric Rindfleisch et Zeynep Arsel, « Emotional Branding and the Strategic Value of the Doppelganger Brand Image », *Journal of Marketing*, n° 70, 2006, p. 50-64.

17. Jean-Noël Kapferer, *Les Marques, capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes*, 4e édition, Paris : Éditions d'Organisation, 2007 ; David Aaker et Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership*, New York : Free Press, 2000 ; Kevin Keller, *Strategic Brand Management*, 3e édition, Upper Saddle River : Prentice Hall, 2008 ; Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands*, San Francisco : Jossey-Bass, 2000.
18. Kevin Keller, *Strategic Brand Management*, 3e édition, Upper Saddle River : Prentice Hall, 2008.
19. Pour une analyse des méthodologies permettant d'isoler l'influence de la marque, voir Hélène Guyon, « Mieux intégrer le capital-marque dans les études sur les produits : une proposition de nouvelle mesure », *Décisions Marketing*, n° 49, 2008, p. 47-58.
20. Voir V. Srinivasan, Chan Su Park et Dae Ryun Chang, « An Approach to the Measurement, Analysis, and Prediction of Brand Equity and Its Sources », *Management Science*, vol. 51, 2005, p. 143-148 ; Sandor Czellar et Jean-Émile Denis, « Un modèle intégrateur du capital-client de la marque : une perspective psycho-cognitive », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, 2002, p. 43-56 ; Philippe Jourdan, « Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, 2001, p. 3-24 ; Deborah Roedder John, Barbara Loken, Kyeong-Heui Kim et Alokparna Basu Monga, « Brand Concept Maps: A Methodology for Identifying Brand Association Networks », *Journal of Marketing Research*, n° 43, 2006, p. 549-563.
21. *Forbes*, 10 mai 2012 ; *Brand Channel*, 14 mai 2012 ; www.kelloggs.fr
22. Sur la valorisation financière des marques et la manière dont la Bourse réagit aux décisions relatives aux marques, voir Sophie Changeur, « Stratégies de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 4, 2004, p. 23-38.
23. Voir www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/
24. M. Berk Ataman, Carl Mela et Harald van Heerde, « Building Brands », *Marketing Science*, vol. 6, n° 27, 2008, p. 1036-1054.
25. Benoît Heilbrunn, *Le Logo*, Paris : PUF [Que sais-je ?], 2006 ; John Doyle et Paul Bottomly, « Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 16, n° 2, 2006, p. 112-123. Au sujet de l'influence de l'art sur les logos, voir Gérald Mazzalovo et Ebis Darpy, « Gestion expressive des marques dans un contexte de baroquisation », *Décisions Marketing*, n° 74, 2010, p. 83-96.
26. John Doyle et Paul Bottomly, « Dressed for the Occasion: Font-Product Congruity in the Perception of Logotype », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 16, 2006, p. 112-23 ; Kevin Lane Keller, Susan Heckler et Michael Houston, « The Effects of Brand Name Suggestiveness on Advertising Recall », *Journal of Marketing*, vol. 62, 1998, p. 48-57 ; Alex Frankel, *Wordcraft: The Art of Turning Little Words into Big Business*, New York : Crown Publishers, 2004.
27. Catherine Viot, « Endossement, pseudo-endossement et co-endossement d'une marque patronymique : potentiel et intérêt pour une stratégie marketing », *Décisions Marketing*, n° 66, 2012, p. 21-34.
28. *Management*, décembre 2007, p. 66-67.
29. Pat Fallon et Fred Senn, *Juicing the Orange: How to Turn Creativity into a Powerful Business Advantage*, Cambridge : Harvard Business School Press, 2006 ; Eric Yorkston et Geeta Menon, « A Sound Idea: Phonetic Effects of Brand Names on Consumer Judgments », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, p. 43-51 ; Tina Lowery et L.J. Shrum, « Phonetic Symbolism and Brand Name Preference », *Journal of Consumer Research*, vol. 34, 2007, p. 406-414.
30. www.lesechos.fr, 11 octobre 2012 ; *Bloomberg Businessweek*, 13 décembre 2012 ; *Chief Marketer Network*, 29 novembre 2012 ; *Digiday*, 21 août 2012 ; *Fortune*, 19 août 2009 ; www.uggaustralia.fr
31. www.dorchestercollection.com/fr/paris/hotel-plaza-athenee-paris/restaurants-bars ; www.alain-ducasse.com ; www.lefigaro.fr, 10 septembre 2014, 29 janvier 2014.
32. Ronan Divard et Patrick Gabriel, « Les programmes de cartes affinitaires : une forme originale de partenariat », *Décisions Marketing*, n° 54, 2009, p. 9-18.
33. Lydiane Huvé-Nabec, « L'extension du circuit de distribution sélectif d'une marque : quelles répercussions sur l'image de la marque et celle de l'enseigne ? », *Décisions Marketing*, n° 35, 2004, p. 49-60.
34. Scott Davis et Michael Dunn, *Building the Brand Driven Business*, John Wiley & Sons, 2002 ; Colin Mitchell, « Selling the Brand Inside », *Harvard Business Review*, janvier 2002, p. 99-105 ; Donald Tosti et Roger Stotz, « Building Your Brand from the Inside out », *Marketing Management*, juillet-août 2001 ; P. Berthon, J.-M. Hulbert et L. Pitt, « Brand Management Prognostications », *Sloan Management Review*, hiver 1999, p. 53-65.
35. *Forbes*, 9 avril 2013.
36. Neeli Bendapudi et Venkat Bendapudi, « Creating the Living Brand », *Harvard Business Review*, mai 2005, p. 124-132.
37. www.lsa.fr, 9 octobre 2014 ; www.lefigaro.fr, 6 mars 2013 ; www.beiersdorf.com

38. Nathalie Mizik et Robert Jacobson, « Trading Off Between Value Creation and Value Appropriation: The Financial Implication of Shifts in Strategic Emphasis », *Journal of Marketing*, vol. 67, 2003, p. 63-67.
39. Larry Light et Joan Kiddon, *Six Rules for Brand Revitalization: Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brands*, Wharton School Publishing, 2009.
40. www.lesechos.fr, 21 novembre 2013 ; *La Tribune*, 29 juin 2010 ; *Marketing Magazine*, mars 2010 ; www.fauchon.com
41. www.lsa.fr, 26 janvier 2015.
42. www.lsa.fr, 18 novembre 2014, 7 mai 2014 ; www.lefigaro.fr, 17 janvier 2014.
43. Pour des recommandations sur les stratégies à privilégier, voir Nirmalya Kumar et Jan-Benedict E.M. Steenkamp, *Private Label Strategy: How to Meet the Store-Brand Challenge*, Boston : Harvard Business School Press, 2007, et « Don't Be Undersold », *Harvard Business Review*, décembre 2009, p. 91-91 ; Sherif Nasser, Danko Turcic et Chakravarthi Narasimhan, « National Brand's Response to Store Brands: Throw In the Towel or Fight Back? », *Marketing Science*, vol. 32, 2013, p. 591-608.
44. *LSA*, 11 février 2010, p. 44-46.
45. Sandrine Cadenat et Jean-Claude Pacitto, « Contraintes et opportunités à fabriquer des marques de distributeurs : une étude exploratoire », *Décisions Marketing*, n° 55, 2009, p. 29-40.
46. www.journaldunet.com, 21 novembre 2013.
47. *Automotive News*, 11 juin 2012 ; *License! Global*, 1er avril 2009 ; *Autoweek*, 14 août 2006.
48. http://www.pomme-pinklady.com/ ; www.journaldunet.com, 17 février 2010 ; *LSA*, 18 octobre 2007, p. 64-65.
49. Jing Lei, Niraj Dawar et Jos Lemmink, « Negative Spillover in Brand Portfolios: Exploring the Antecedents of Asymmetric Effects », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2008, p. 111-23.
50. Guido Berens, Cees van Riel et Gerrit van Bruggen, « Corporate Associations and Consumer Product Responses: The Moderating Role of Corporate Brand Dominance », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 35-48 ; Zeynep Gürhan-Canli et Rajeev Batra, « When Corporate Image Affects Product Evaluations: The Moderating Role of Perceived Risk », *Journal of Marketing Research*, vol. 41, 2004, p. 197-220 ; Gabriel Biehal et Daniel Sheinin, « The Influence of Corporate Messages on the Product Portfolio », *Journal of Marketing*, n° 71, avril 2007, p. 12-25 ; Vithala Rao, Manoj Agarwal et Denise Dalhoff, « How Is Manifest Branding Strategy Related to the Intangible Value of a Corporation? », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 126-141. Pour une analyse de l'impact financier des décisions relatives au portefeuille de marques, voir Neil Morgan et Lopo Rego, « Brand Portfolio Strategy and Firm Performance », *Journal of Marketing*, n° 73, 2009, p. 59-74, et S. Cem Bahadir, Sundar Bharadwaj et Rajendra Srivastava, « Financial Value of Brands in Mergers and Acquisitions: Is Value in the Eye of the Beholder? », *Journal of Marketing*, n° 72, 2008, p. 49-64.
51. David Aaker, *Brand Portfolio Strategy: Creating Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, New York : Free Press, 2004.
52. Nirmalya Kumar, « Kill a Brand, Keep a Customer », *Harvard Business Review*, décembre 2003, p. 87-95.
53. www.smcp.com/ ; www.lefigaro.fr, 22 février 2014.
54. Véronique Pauwels-Delassus et Marie-Hélène Fosse-Gomez, « Les enjeux de l'abandon d'une marque locale : la question du transfert d'image », *Décisions Marketing*, n° 67, 2012, p. 11-22.
55. www.lesechos.fr, 28 mai 2014 ; www.intotheminds.com
56. Pour une analyse approfondie des enjeux et des risques associés aux extensions de marque, voir Géraldine Michel, *Au cœur de la marque : les clés du management de la marque*, 2e édition, Paris : Dunod, 2009.
57. Bharat Anand et Ron Shachar, « Brands as Beacons: A New Source of Loyalty to Multiproduct Firms », *Journal of Marketing Research*, vol. 41, 2004, p. 135-150.
58. Subramanian Balachander et Sanjoy Ghose, « Reciprocal Spillover Effects: A Strategic Benefit of Brand Extensions », *Journal of Marketing*, vol. 67, n° 1, janvier 2003.
59. http://www.bicworld.com ; Henri Joannis, « Cas Bic », groupe HEC ; *The Wall Street Journal*, 12 janvier 1989, p. B6.
60. John Quelch et David Kenny, « Extend Profits, Not Product Lines », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1994, p. 153-160 ; Bruce Hardle, Leonard Lodish, James Kilmer, David Beatty *et al.*, « The Logic of Product-Line Extensions », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1994, p. 53-62 ; J. Andrews et G. Low, « New But Not Improved: Factors That Affect the Development of Meaningful Line Extensions », *Working Paper Report*, n° 98-124, Cambridge, MA : Marketing Science Institute, novembre 1998 ; Maureen Morrin, « The Impact of Brand Extensions on Parent Brand Memory Structures and Retrieval Processes », *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n° 4, novembre 1999, p. 517-525.
61. www.porsche.com ; *The Wall Street Journal*, 29 mai 2013.

62. Chris Pullig, Carolyn Simmons et Richard Netemeyer, « Brand Dilution: When Do New Brands Hurt Existing Brands? », *Journal of Marketing*, vol. 70, avril 2006, p. 52-66 ; Barbara Loken et Deborah Roedder John, « Diluting Brand Beliefs: When Do Brand Extensions Have a Negative Impact? », *Journal of Marketing*, juillet 1993, p. 71-84 ; Deborah Roedder John, Barbara Loken et Christopher Joiner, « The Negative Impact of Extensions: Can Flagship Products Be Diluted », *Journal of Marketing*, janvier 1998, p. 19-32 ; Susan Broniarcyzk et Joseph Alba, « The Importance of the Brand in Brand Extension », *Journal of Marketing Research*, mai 1994, p. 214-228. Voir également R. Ahluwalia et Z. Gürhan-Canli, « The Effects of Extensions on the Family Brand Name: An Accessibility-Diagnosticity Perspective », *Journal of Consumer Research*, vol. 27, décembre 2000, p. 371-381 ; Z. Gürhan-Canli et M. Durairaj, « The Effects of Extensions on Brand Name Dilution and Enhancement », *Journal of Marketing Research*, vol. 35, 1998, p. 464-473 ; S.J. Milberg, C.W. Park et M.S. McCarthy, « Managing Negative Feedback Effects Associated with Brand Extensions: The Impact of Alternative Branding Strategies », *Journal of Consumer Psychology*, vol. 6, 1997, p. 119-140.
63. Voir Mehdi Seltene, « Processus d'évaluation de l'extension de marque par le consommateur : conception et validation d'un modèle de décomposition », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 1, 2004, p. 1-24.
64. Géraldine Michel, « Évolution des marques : approche par la théorie du noyau central », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n° 4, 1999, p. 33-53.
65. Le même phénomène existe d'ailleurs lors des extensions de gamme verticales, c'est-à-dire lorsqu'une marque lance un produit destiné à un segment de marché plus haut ou plus bas de gamme que son positionnement habituel : le transfert des associations périphériques dépend du niveau de gamme. Voir Éric Tafani, Géraldine Michel et Emmanuelle Rosa, « Stratégie d'extension de gamme verticale : analyse de l'effet de halo de la marque selon les niveaux de gamme », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, 2009, p. 73-90.
66. Sources utilisées pour le tableau 11.2 : Keisha Cutright, James Bettman et Gavan Fitzsimons, « Putting Brands in Their Place: How a Lack of Control Keeps Brand Contained », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 365-77 ; A. Yorkston, Joseph C. Nunes et Shashi Matta, « The Malleable Brand: The Role of Implicit Theories in Evaluating Brand Extensions », *Journal of Marketing*, vol. 74, 2010, p. 80-93 ; Tom Meyvis, Kelly Goldsmith et Ravi Dhar, « The Importance of the Context in Brand Extension: How Pictures and Comparisons Shift Consumers' Focus from Fit to Quality », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 206-17 ; Alokparna Basu Monga et Zeynep Guhan-Canli, « The Influence of Mating Mind-Sets on Brand Extension Evaluation », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 581-93 ; Susan Spiggle, Hang Nguyen et Mary Caravella, « More than Fit: Brand Extension Authenticity », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 967-83 ; Pragya Mathur, Shailendra Jain et Durairaj Maheswaran, « Consumers' Implicit Theories about Personality Influence Their Brand Personality Judgments », *Journal of Consumer Psychology* vol. 22, 2012, p. 545-57 ; Franziska Völckner et Henrik Sattler, « Drivers of Brand Extension Success », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 1-17 ; Kevin Keller, *Strategic Brand Management*, 3e édition, Upper Saddle River : Prentice Hall, 2008 ; Sophie Changeur et Jean-Louis Chandon, « Le territoire-produit : étude des frontières cognitives de la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, n° 2, 1995, p. 31-52 ; Chantal Lai, « Les déterminants de l'attitude envers les extensions de marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 1, 2001, p. 21-42.

Chapitre 12

1. www.lesechos.fr, 5 juin 2014, 31 mai 2010 ; www.strategies.fr, 05 mai 2014 ; www.capital.fr, 23 janvier 2014 ; www.lesechosdelafranchise.com, 27 juin 2012.
2. Pour une analyse académique détaillée des questions relatives à la concurrence, voir le numéro spécial sur les réactions concurrentielles de la revue *Marketing Science*, vol. 24, hiver 2005.
3. Philip Kotler et Milton Kotler, *Market Your Way to Growth: 8 Ways to Win*, Hoboken : John Wiley & Sons, 2013.
4. www.lefigaro.fr, 22 décembre 2014 ; *Fortune*, 11 avril 2011, p. 27 ; *Fortune*, 28 septembre 2009, p. 117-124 ; *BusinessWeek*, 4 mai 2009, p. 24 ; *BusinessWeek*, 21 septembre 2009, p. 52-55.
5. David Taylor, *Grow the Core: How to Focus on Your Core Business for Brand Success*, West Sussex : John Wiley & Sons, 2012.
6. www.lesechos.fr, 16 novembre 2012 ; www.lemonde.fr, 4 octobre 2012 ; *Le Figaro*, 6 juin 2010 ; www.petit-bateau.fr.
7. Brian Wansink, « Can Package Size Accelerate Usage Volume? », *Journal of Marketing*, vol. 60, juillet 1996, p. 1-14.

8. George Stalk Jr. et Rob Lachanauer, « Hardball: Five Killer Strategies for Trouncing the Competition », *Harvard Business Review*, n° 82, avril 2004, p. 62-71 ; Richard D'Aveni, « The Empire Strikes Back: Counterrevolutionary Strategies for Industry Leaders », *Harvard Business Review*, novembre 2002, p. 66-74.
9. Kyle Murray et Gerald Häubl, « Why Dominant Companies Are Vulnerable », *MIT Sloan Management Review*, hiver 2012, p. 12-14.
10. Nirmalya Kumar, Lisa Sheer et Philip Kotler, « From Market Driven to Market Driving », *European Management Journal*, vol. 18, n° 2, avril 2000, p. 129-142.
11. Cette section est largement fondée sur le livre provocateur de Leonardo Araujo et Rogerio Gava, *The Proactive Enterprise: How to Anticipate Market Changes*, 2012.
12. Pascal Morand et Delphine Manceau, *Pour Une Nouvelle Vision de l'innovation*, Paris : La Documentation française, 2009.
13. Voir Philip Kotler et Ravi Singh, « Marketing Warfare in the 1980s », *Journal of Business Strategy*, hiver 1981, p. 30-41 ; voir également Al Ries et Jack Trout, *Le Marketing guerrier*, Paris : McGraw-Hill, 1987.
14. Kevin Coyne, « Predicting Your Competitor's Reactions », *Harvard Business Review*, avril 2009, p. 90-97.
15. www.lesechos.fr, 30 juillet 2014.
16. www.lesechos.fr, 11 avril 2013 ; www.lefigaro.fr, 13 septembre 2012 ; *Le Nouvel Observateur*, 20 octobre 2011, p. 94.
17. Voir Delphine Manceau, « Les délais d'annonce des nouveaux produits : une analyse empirique des déterminants », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 1-20 et « Les effets des annonces préalables de nouveaux produits sur le marché », *Recherche et Applications en Marketing*, n° 3, 1996, p. 39-56 ; Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, « Modelling the impact of product pre-announcements in the context of indirect network externalities », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, n° 3, septembre 2001, p. 203-219 ; Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian et Vijay Mahajan, « When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed? », *Journal of Marketing*, n° 68, 2004, p. 101-13 ; Barry Bayus, Sanjay Jain et Ambar Rao, « Truth or Consequences: An Analysis of Vaporware and New-Product Announcements », *Journal of Marketing Research*, n° 38, 2001, p. 3-13 ; Jehoshua Eliashberg et Tom Robertson, « New product pre-announcing behavior: a market signaling study », *Journal of Marketing Research*, vol. 25, 1988, p. 282-292 ; Tom Robertson, Josh Eliashberg et Talya Rymon, « Competitive new product signals and incumbent reactions », *Journal of Marketing*, vol. 59, 1995, p. 1-15.
18. *Business Wire*, 31 mai 2012.
19. *Advertising Age*, 7 septembre, 2012 ; *Chicago Tribune*, 24 mai 2012 ; *Huffington Post*, 21 mai 2012 ; *Wall Street Journal*, 8 septembre 2011 ; *Bloomberg*, 4 août 2011 ; *Daily Finance*, 5 août 2011.
20. J. Scott Armstrong et Kesten Green, « Competitor-Oriented Objectives: The Myth of Market Share », *International Journal of Business*, vol. 12, n° 1, 2007, p. 115-134 ; Stuart Jackson, *Where Value Hides: A New Way to Uncover Profitable Growth for Your Business*, New York : John Wiley & Sons, 2006.
21. Nirmalya Kumar, *Marketing as Strategy*, Cambridge : Harvard Business School Press, 2004 ; Paul Bloom et Philip Kotler, « Dominer un marché ne suffit pas », *Harvard L'Expansion*, automne 1978, p. 97-103.
22. Linda Hellofs et Robert Jacobson, « Market Share and Customer's Perception of Quality: When Can Firms Grow Their Way to Higher Versus Lower Quality », *Journal of Marketing*, n° 63, 1999, p. 16-25.
23. Peter Golder, Julie Irwin et Debanjan Mitra, « Long-term Market Leadership Persistence: Baselines, Economic Conditions, and Category Types », *MSI Report 13-110*, Marketing Science Institute, 2013.
24. www.lefigaro.fr, 4 septembre 2014 ; *Management*, juillet-août 2010 et www.lorespresso.fr.
25. *Fortune*, 6 février 2006.
26. *Forbes*, 15 avril 2013, p. 68-69.
27. www.lesechos.fr, 18 janvier 2015, 26 novembre 2014 ; www.latribune.fr, 25 mai 2014 ; www.uber.com.
28. William Boulding et Markus Christen, « Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order », *Marketing Science*, vol. 22, n° 3, 2003, p. 371-392 ; William Robinson et Claes Formell, « Sources of Market Pioneer Advantages in Consumer Goods Industries », *Journal of Marketing Research*, août 1985, p. 305-307 ; Glen Urban *et al.*, « Market Share Rewards to Pioneering Brands: An Empirical Analysis and Strategic Implications », *Management Science*, juin 1986, p. 645-649 ; Gregory Carpenter et Kent Nakamoto, « La formation des préférences du consommateur et l'avantage pionnier », *Recherche et Applications en Marketing*, 1990, vol. 5, n° 2, p. 17-43.
29. Voir Frank Kardes, Gurumurthy Kalyanaram, Murali Chankdrashekaran et Ronald J. Dornoff, « Brand Retrieval, Consideration Set Composition, Consumer Choice, and the Pioneering Advantage », *Journal of Consumer Research*, vol. 20, n° 1, 1993, p. 62-75 ; Frank Alpert et Michael Kamins, « Pio-

neer Brand Advantage and Consumer Behavior: A Conceptual Framework and Propositional Inventory », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, n° 3, été 1994, p. 244-253. Pour une synthèse en français, voir Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, *Marketing de l'innovation*, Paris : Dunod, 2011, chapitre 8, et des mêmes auteurs, « Faut-il être le premier à lancer une innovation ? » ; A. Bloch et D. Manceau, *De l'Idée au marché : innovation et lancement de produits*, Paris : Vuibert, 2000, p. 11-28.

30. Peter N. Golder et Gerald J. Tellis, « Pioneer Advantage: Marketing Logic or Marketing Legend? », *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n° 2, 1993, p. 34-46.
31. Steven p. Schnaars, *Managing Imitation Strategies*, New York : Free Press, 1994 ; voir aussi David Gotteland, « Comment surpasser l'avantage du premier entrant », *Décisions Marketing*, 2000, n° 21, p. 7-14 et Jin Han, Namwoon Kim et Hony-Bom Kin, « Entry Barriers: A Dull-, One-, or Two-Edged Sword for Incumbents? Unraveling the Paradox from a Contingency Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 65, n° 1, janvier 2001, p. 1-14.
32. Peter N. Golder et Gerald Tellis, *op. cit.*
33. Sungwook Min, Manohar Kalwani et William Robinson, « Market Pioneer and Early Follower Survival Risks: A Contingency Analysis of Really New Versus Incrementally New Product-Markets », *Journal of Marketing*, vol. 70, janvier 2006, p. 15-35. Voir aussi Raji Srinivasan, Gary Lilien et Arvind Rangaswamy, « First In, First Out? The Effects of Network Externalities on Pioneer Survival », *Journal of Marketing*, vol. 68, janvier 2004, p. 41-58, et Delphine Manceau et Emmanuelle Le Nagard, « Modelling the impact of product preannouncements in the context of indirect network externalities », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, n° 3, septembre 2001, p. 203-219.
34. Theodore Levitt, « Innovative Imitation », *Harvard Business Review*, septembre-octobre 1966, p. 63. Voir également Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, *Marketing de l'innovation*, Paris, Dunod, 2011, et Steven p. Schnaars, *Managing Imitation Strategies: How Later Entrants Seize Markets from Pioneers*, New York : Free Press, 1994.
35. www.lefigaro.fr, 2 décembre 2014 ; www.lesechos.fr, 2 décembre 2014 ; www.lemonde.fr, 2 décembre 2014.
36. Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Delphine Manceau, *Marketing de l'innovation*, Paris : Dunod, 2011, chapitre 8.
37. Shankar Venkatesh, Gregory Carpenter et Lakshman Krishnamurthi, « Late Mover Advantage: How Innovative Late Entrants Outsell Pioneers », *Journal of Marketing Research*, n° 35, février 1998, p. 54-70.
38. www.allocine.fr/boxoffice/france ; *Le Nouvel Observateur*, 1er décembre 2005, p. 124-126.
39. Voir Theodore Levitt, « Comment tirer parti du cycle de vie du produit », *Harvard L'Expansion*, été 1976, p. 34-49.
40. Chester R. Wasson, « How Predictable Are Fashion and Other Product Life Cycles? », *Journal of Marketing*, vol. 32, n° 3, 1968, p. 36-43.
41. William H. Reynolds, « Cars and Clothing: Understanding Fashion Trends », *Journal of Marketing*, vol. 32, n° 3, 1968, p. 44-49.
42. www.lesechos.fr, 22 juillet 2014 ; www.seekingalpha.com, 12 avril 2013 ; Barron's, 19 janvier 2013 ; National Retail Federation, 29 août 2012 ; CFO Magazine, 15 mai 2012.
43. *Les Echos*, 11 avril 2011.
44. Joseph Vesey, « The New Competitors: They Think in Terms of Speed to Market », *Academy of Management Executive*, vol. 5, 1991, p. 23-33.
45. Marty Bates, Syed Rizvi, Prashant Tewari et Dev Vardhan, « How Fast Is Too Fast? », *McKinsey Quarterly*, n°3, 2001 ; Voir également Stephen Wunker, « Better Growth Decisions: Early Mover, Fast Follower or Late Follower? », *Strategy & Leadership*, vol. 40, n° 2, 2012.
46. *Wall Street Journal*, 30 septembre 2012 ; Bloomberg Businessweek, 28 mars 2011 ; Trond Riiber Knudsen, « Escaping the Middle-Market Trap: An Interview with CEO of Electrolux », *McKinsey Quarterly*, décembre 2006, p. 72-79.
47. www.lsa.fr, 2 mars 2014 ; *LSA*, 10 décembre 2010, p. 74 ; www.henkel.fr.
48. Pierre Chandon et Brian Wansink, « When are stockpiled products consumed faster? A convenience-salience framework of post purchase consumption incidence and quantity », *Journal of Marketing Research*, août 2002, vol. 39, p. 321-335.
49. www.lesechos.fr, 6 janvier 2015 ; www.lefigaro.fr, 18 décembre 2014 ; www.challenges.fr, 2 septembre 2014, 6 février 2014 ; *Le Monde*, 6 septembre 2011, p. 16.
50. Narima K. Dhalla et Sonia Yuspek, « Forget the Product Life Cycle Concept! », *Harvard Review*, janvier-février 1976, p. 102-112.
51. Youngme Moon, « Break Free from the Product Life Cycle », *Harvard Business Review*, mai 2005, p. 87-94.
52. Raji Srinivasan, Arvind Rangaswamy et Gary Lilien, « Turning Adversity Into Advantage: Does Proactive Marketing During Recession Pay Off? », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 22, n° 2, juin 2005, p. 109-125.

53. *BusinessWeek*, 27 juillet 2009, p. 67-68 ; 20 octobre 2008, p. 55-58 ; 6 octobre 2008, p. 48.
54. Philip Lay, Todd Hewlin et Geoffrey Moore, « In a Downturn, Provoke Your Customers », *Harvard Business Review*, mars 2009, p. 48-56.
55. John Quelch et Katherine Jocz, « How to Market in a Downturn », *Harvard Business Review*, avril 2009, p. 52-62.
56. Peter Williamson et Ming Zeng, « Value for Money Strategies for Recessionary Times », *Harvard Business Review*, mars 2009, p. 66-74.

Chapitre 13

1. www.lesechos.fr, 4 décembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 27 mai 2014 ; www.ubisoftgroup.com.
2. Voir Harper W. Boyd Jr et Sidney J. Levy, « New Dimensions in Consumer Analysis », *Harvard Business Review*, novembre 1963, p. 129-140.
3. www.lesechos.fr, 17 octobre 2013 ; www.e-marketing.fr, 1er novembre 2011 ; www.ria.fr, 18 janvier 2013 ; www.sodebo.fr.
4. Arnaud Rivière, « Les stratégies d'enrichissement de produits sont-elles toujours pertinentes dans le secteur de l'automobile ? », *Décisions Marketing*, n° 69, 2013, p. 25-42.
5. Andrew Gershoff, Ran Kivetz et Anat Keinan, « Consumer Response to Versioning: How Brands' Production Methods Affect Perceptions of Unfairness », *Journal of Consumer Research*, vol. 39, 2012, p. 382-98, IRI 2013.
6. Voir Philippe Malaval et Christophe Bénaroya, *Marketing Business to Business*, 5e édition, Paris, Pearson Education, 2013.
7. www.lesechos.fr, 23 juin 2014 ; www.banette.fr ; *L'Usine nouvelle*, 19-25 février 2009 ; *Capital*, octobre 2003.
8. Debora Viana Thompson, Rebecca Hamilton et Roland Rust, « Feature Fatigue : When Product Capabilities Become Too Much of a Good Thing », *Journal of Marketing Research*, n° 42, 2005, p. 431-442.
9. Marco Bertini, Elie Ofek et Dan Ariely, « The Impact of Add-On Features on Product Evaluations », *Journal of Consumer Research*, vol. 36, 2009, p. 17-28 ; Tripat Gill, « Convergent Products: What Functionalities Add More Value to the Base », *Journal of Marketing*, n° 72, 2008, p. 46-62 ; Robert Meyer, Sheghui Zhao et Jin Han, « Biases in Valuation vs. Usage of Innovative Product Features », *Marketing Science*, n° 27, 2008, p. 1083-1096.
10. *Business Week*, 13 novembre 2006 ; www.autoguide.com, 10 mai 2012 ; www.wheels.blogs.nytimes.com, 28 février 2011 ; www.money.cnn.com, 13 juillet 2009 ; *Automotive News*, 27 janvier 2009.
11. www.mymuesli.com; www.lsa.fr, 10 janvier 2015, 1er mai 2012.
12. *The Economist*, 5 février 2011 ; www.rolls-royce.com.
13. *Capital*, janvier 2004.
14. Mohanbir Sawhney, Robert Wolcott et Inigo Arroniz, « The 12 Different Ways for Companies to Innovate », *MIT Sloan Management Review*, avril 2006 ; www.cemex.fr, offre de services 2014, http://www.cemex.fr/produitsetservices/files/offreservicesbpedef.pdf.
15. Benoît Aubert et David Gotteland, « Former les consommateurs à l'usage des produits : intérêt et principes de mise en œuvre », *Décisions Marketing*, n° 59, 2010, p. 7-15.
16. www.miele.com.
17. J. Andrew Petersen et V. Kumar, « Can Product Returns Make You Money? », *MIT Sloan Management Review* vol. 51, 2010, p. 85-89.
18. James Stock et Thomas Speh, « Managing Product Returns for Competitive Advantage », *Sloan Management Review*, automne 2006, p. 57-62.
19. *Daily News*, 21 août 2013 ; *The Guardian*, 18 avril 2013 ; *Today*, 13 mars 2013 ; *Bloomberg Businessweek*, 18 octobre 2012, www.levi.com.
20. Davide Ravasi et Gabriella Lojacono, « Managing Design and Designers for Strategic Renewal », *Long Range Planning*, n° 38, 2005, p. 51-77 ; Violina Rindova et Antoaneta Petkova, « When Is a New Thing a Good Thing? Technological Change, Product Form Design, and Perceptions of Value for Product Innovations », *Organization Science*, vol. 18, n° 2, 2007, p. 217-232.
21. Ulrich Orth et Keven Malkewitz, « Holistic package design and consumer brand impressions », *Journal of Marketing*, vol. 72, n° 3, 2008, p. 64-81 ; Merle C. Crawford et Anthony C. Di Benedetto, *New products management*, New York : Tata McGraw-Hill Education, 2009 ; Karl T. Ulrich et Steven D. Eppinger, *Product Design and Development*, New York : McGraw-Hill, 2012.
22. www.lesechos.fr, 18 novembre 2013, 5 février 2013, 19 octobre 2011 ; www.lefigaro.fr, 23 décembre 2011 ; www.dyson.fr.
23. Voir Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation*, Paris : Dunod, 2015, chapitres 1 et 5 ; Pascal Morand et Delphine Manceau, *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, Paris : La Documentation Française, 2009 ; Ravindra Chitturi, Rajagopal Raghunathan et Vijay Mahajan, « Delight By Design: The Role of Hedonic Versus Utilitarian

Benefits », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2008, p. 48-63.

24. Patrick Hetzel, « Pour renouveler les processus d'innovation en entreprise », *Revue francaise de Gestion*, n° 103, 1995, p.87-98 ; Brigitte Borja de Mozota, *Design Management: Using Design to Build Brand Value and Corporate Innovation*, New York : Allworth Press, 2003 ; Ricardo Chiva et Joaquin Alegre, « Investment in Design and Firm Performance: The Mediating Role of Design Management », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 26, n° 4, 2009, p. 424-440.
25. Pour une analyse détaillée et comparée de ces approches, voir Aurélie Hémonnet-Goujot, « La collaboration entre le marketing et les agences de design : quelle influence sur le processus de développement de nouveaux produits ? », Thèse de doctorat en sciences de gestion, ESCP Europe – Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2014.
26. Roberto Verganti, *Design-driven innovation : Changing the Rules of Competition by Radically Innovating what Things Mean*, Boston : Harvard Business Press, 2009 ; « Innovating through Design », Harvard Business Review, vol. 84, n° 12, 2006, p. 114-122 ; « Design, Meanings, and Radical Innovation: A Metamodel and a Research Agenda », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, n° 5, 2008, p. 436-456.
27. Voir l'étude de cas du chapitre 4, ainsi que l'article du P-DG d'Ideo, Tim Brown, « Design Thinking », *Harvard Business Review*, juin 2008, p. 84-92.
28. Céline Abecassis-Moedas, Sihem Ben Mahmoud-Jouini, Claudio Dell'Era, Delphine Manceau et Roberto Verganti, « Key Resources and Internationalization Modes of Creative Knowledge-Intensive Business Services: The Case of Design Consultancies », *Creativity and Innovation Management*, vol. 21, n° 3, 2012, p. 315-331 ; Céline Abecassis-Moedas et Sihem Ben Mahmoud-Jouini, « Absorptive Capacity and Source-Recipient Complementarity in Designing New Products: An Empirically Derived Framework », *Journal of Product Innovation Management*, vol. 25, 2008, p. 473-490.
29. *The Economist*, décembre 2014.
30. Pour une analyse des effets de la crise sur les produits de luxe, voir Wagner Kamakura et Rex Yuxing Du, « How Economic Contractions and Expansions Affect Expenditure Patterns », *Journal of Consumer Research*, vol. 39, 2012, p. 229-47.
31. Gilles Lipovetsky et Elyette Roux, *Le Luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Gallimard, 2015.
32. *Departures*, novembre-décembre 2009.
33. Vincent Bastien et Jean-Noël Kapferer, *Luxe Oblige*, Eyrolles : Paris, 2012 ; Jean-Noël Kapferer, « Why are we Seduced by Luxury Brands », *Journal of Brand Management*, vol. 6, 1998, p. 44-49.
34. Mignon Reyneke, Alexandra Sorokáčová et Leyland Pitt, « Managing Brands in Times of Economic Downturn: How Do Luxury Brands Fare? », *Journal of Brand Management*, vol. 19, 2012, p. 457-66.
35. www.lesechos.fr, 22 mai 2014, 16 mai 2014 ; www.lefigaro.fr, 21 mai 2013 ; www.armani.com.
36. *Wall Street Journal*, 8 novembre 2007.
37. Gilles Lipovetsky et Elyette Roux, *Le Luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Gallimard, 2015.
38. www.warc.com, 17 et 21 décembre 2012.
39. *Businessweek*, 31 janvier 2013.
40. Bloomberg Businessweek, 14 mai 2012.
41. www.warc.com, 21 janvier 2103, 21 février 2013, 12 et 22 mars 2013.
42. *The Economist*, 13 décembre 2014 ; www.strategies.fr, 8 avril 2014 ; www.lefigaro.fr, 13 novembre 2014 ; www.challenges.fr, 9 décembre 2011 ; www.lesechos.fr, 7 octobre 2013 ; www.l2inc.com.
43. A. Yesim Orhun, « Optimal Product Line Design When Consumers Exhibit Choice Set-Dependent Preferences », *Marketing Science*, vol. 28, 2009, p. 868-886 ; Robert Bordley, « Determining the Appropriate Depth and Breadth of a Firm's Product Portfolio », *Journal of Marketing Research*, vol. 40, 2003, p. 39-53.
44. Cet exemple est tiré de Benson p. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line*, Cambridge, Mass. : Marketing Science Institute, 1977, p. 3-5 et p. 98-101.
45. Benson p. Shapiro, *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line*, Cambridge, Mass. : Marketing Science Institute, septembre 1977, p. 101.
46. Géraldine Michel et Billy Salha, « L'extension de gamme verticale : clarification du concept », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 65-78. Voir aussi Éric Tafani, Géraldine Michel et Emmanuelle Rosa, « Stratégie d'extension de gamme verticale : analyse de l'effet de halo de la marque selon les niveaux de gamme », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, p. 73-90.
47. www.lefigaro.fr, 25 mai 2012 ; *Capital*, avril 2008 ; www.urgo.fr.
48. www.lsa.fr, 1er février 2013 ; *Management*, mai 2008 ; www.fanta.fr.
49. Brett Gordon, « A Dynamic Model of Consumer Replacement Cycles in the PC Processor Industry », et Raghunath Singh Rao, Om Narasimhan et George John, « Understanding the Role of Trade-Ins in Durable Goods Markets: Theory and Evidence », *Marketing Science*, vol. 28, 2009, p. 846-67 et p. 950-67 respectivement.

50. *Fortune*, 13 février 2012.
51. Laurens Sloot, Dennis Fok et Peter Verhoef, « The Short- and Long-Term Impact of an Assortment Reduction on Category Sales », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, 2006, p. 536-548.
52. *Daily Finance*, 8 août 2012 ; *Fortune*, 29 mars 2012 ; *Bloomberg News*, 22 décembre 2009.
53. Paul Chiambaretto et Hervé Dumez, « Le rôle du bundling dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 2, 2012, p. 91-106 ; Timothy Derdenger et Vineet Kumar, « The Dynamic Effects of Bundling as a Product Strategy », *Marketing Science*, vol. 32, 2013, p. 827-59 ; Aaron Brough et Alexander Chernev, « When Opposites Detract: Categorical Reasoning and Subtractive Valuations of Product Combinations », *Journal of Consumer Research, n° 39*, 2012, p. 399-414 ; Amiya Basu et Padmal Vitharana, « Impact of Customer Knowledge Heterogeneity on Bundling Strategy », *Marketing Science*, vol. 28, 2009, p. 792-801 ; Bikram Ghosh et Subramanian Balachnadar, « Competitive Bundling and Counterbundling with Generalist and Specialist Firms », *Management Science*, vol. 53, 2007, p. 159-68 ; R. Venkatesh et Vijay Mahajan, « The Design and Pricing of Bundles: A Review of Normative Guidelines and Practical Approaches », Vithala R. Rao, ed., *Handbook of Pricing Research in Marketing*, Northampton : Edward Elgar Publishing Company, 2009, p. 232-57 ; Ramanathan Subramaniam et R. Venkatesh, « Optimal Bundling Strategies in Multiobject Auctions of Complements or Substitutes », *Marketing Science*, vol. 28, 2009, p. 264-73.
54. Voir Jean-Jack Cégarra et Géraldine Michel, « Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 145, 2003, p. 163-174, et « Co-branding : clarification du concept », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 4, 2001, p. 57-70 ; Lance Leuthesser, Chiranjier Kohli et Rajneesh Suri, « 2 + 2 = 5 ? A Framework for Using Co-Branding to Leverage a Brand », *Journal of Brand Management*, vol. 2, n° 1, 2003, p. 35-47.
55. store.apple.com.
56. Kalpesh Kaushik Desai et Kevin Lane Keller, « The Effects of Brand Expansions and Ingredient Branding Strategies on Host Brand Extendibility », *Journal of Marketing*, vol. 66, 2002, p. 73-93.
57. www.lsa.fr, 26 juin 2013 ; www.sephora.fr.
58. Nathalie Guichard et Isabelle Muratore, « Ce produit est-il sain ? Trois approches pour appréhender le caractère sain d'un produit alimentaire à partir de son packaging », *Décisions Marketing*, n° 61, 2011, p. 55-66.
59. Gaëlle Pantin-Sohier, « L'influence du packaging sur les associations fonctionnelles et symboliques de l'image de marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, 2009, p. 53-72.
60. *New York Times*, 23 février 2009 ; *Fast Company*, 23 février 2009 ; *Advertising Age*, 2 avril 2009 ; *Brandweek*, 19 janvier 2009.
61. Sur la manière dont les consommateurs lisent et prennent en compte les étiquettes contenant des informations nutritionnelles, voir Isabelle Chalomon et Lydiane Nabec, « Les pratiques de lecture des étiquettes nutritionnelles : une analyse sémiotique des représentations des règles de nutrition », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 59-74.
62. Anne-Sophie Binninger et Isabelle Robert, « L'évaluation des étiquettes carbone par les consommateurs : enjeux et perspectives », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 43-58.

Chapitre 14

1. Christopher Lovelock, Jochen Wirtz, Denis Lapert et Annie Munos, *Marketing des services*, 7e éd., Paris : Pearson France, 2014 ; Patrick Gabriel, Ronan Divard, Marine El-Gally et Isabelle Prim-Allaz, *Marketing des services*, Paris : Dunod, 2014 ; Benoît Meyronin et Charles Ditandy, *Du Management au marketing des services*, 3e édition, Paris : Dunod, 2015.
2. www.lesechos.fr, 3 mars 2014, 19 mars 2013 ; www.cmgsportsclub.com.
3. Voir Christophe Sempels et Marc Vandercammen (éd.), *Oser le marketing durable : concilier marketing et développement durable*, Paris : Pearson, 2009.
4. www.youmakemeshare.fr ; www.petitsfrenchies.com ; www.rentez-vous.com.
5. www.lesechos.fr, 14 février 2015, 2 juillet 2014, 18 juillet 2013 ; www.lefigaro.fr, 14 janvier 2015, 31 juillet 2014, 2 juillet 2014.
6. Pour une typologie des services croisant l'offre standardisée ou personnalisée, le processus planifié ou flexible, et le client actif ou passif, voir Véronique Cova, « Le Design des services », *Décisions Marketing*, n° 34, 2004, p. 29-40.
7. Pour une discussion critique de l'impact de ces caractéristiques et du paradigme du marketing des services, voir Frédéric Bielen et Christophe Sempels, « Les Fondements du marketing des services : examen critique et évolution », *Revue française du marketing*, n° 212, 2007, p. 53-64. Voir également Pierre Eiglier et Éric Langeard, « Une approche nouvelle du marketing des services », *Revue française de gestion*, novembre 1975, p. 97-114.

8. Frédéric Bielen et Christophe Sempels, « Proposition d'une échelle de mesure bidimensionnelle du concept d'intangibilité », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 3, 2004, p. 21-44 et « Vers une meilleure compréhension de la relation entre l'intangibilité des services et le risque perçu : impact de la connaissance et de l'utilisation », *Revue française du marketing*, n° 206, 2006, p. 42-57.
9. Valarie Zeithaml, « How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services », J. Donnelly et W. R. George (ed.), *Marketing of Services*, Chicago : American Marketing Association, 1981, p. 186-90 ; J. Sun, Hean Tat Keh et Angela Y. Lee, « The Effect of Attribute Alignability on Service Evaluation: The Moderating Role of Uncertainty », *Journal of Consumer Research*, vol. 39, 2012, p. 831-47.
10. Voir Theodore Levitt, « Pour vendre vos produits intangibles, matérialisez-les ! », *Harvard l'Expansion*, hiver 1981-1982, p. 107-110 et Jean-Paul Flipo, « Marketing des services : un mix d'intangible et de tangible », *Revue française de marketing*, nº 121, 1989, p. 21-29.
11. www.nuxe.com.
12. Pour une analyse de cas séparant les moments et lieux de prestation, voir Hean Tat Keh et Jun Pang, « Customer Reaction to Service Separation », *Journal of Marketing*, vol. 74, mars 2010, p. 55-70.
13. Amélie Clauzelc et Caroline Riché, « Relation-client et gestion du temps de consommation : Quel rôle du sourire du personnel en contact en restauration ? », *Revue Française du Marketing*, n° 244/245, 2013, p. 95-111.
14. Christelle Camelis, Florence Dano, Kiane Goudarzi, Viviane Hamon et Sylvie Llosa, « Les rôles des co-clients et leurs mécanismes d'influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 46-70.
15. Pour des exemples, voir le cas des visites de musées analysé par Stéphane Debenedetti, « L'expérience de visite des lieux de loisirs : le rôle central des compagnons », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 4, 2003, p. 43-58, ou celui des séjours sportifs dans l'article de Patrick Bouchet et Anne-Marie Lebrun, « Intérêt d'une approche par expériences recherchées dans la segmentation de la clientèle : le cas du tourisme sportif d'action », *Décisions Marketing*, n° 35, 2004, p. 39-48.
16. *Hospitality Style*, 15 novembre 2012 ; *The Deal Magazine*, 22 juillet 2011 ; *National Real Estate Investor*, 19 avril 2011 ; *Harris Interactive*, 23 mars 2010.
17. Ce paragraphe s'appuie sur l'ouvrage de Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner et Dwayne Gremler, *Services Marketing : Integrating Customer Focus across the Firm*, 6e édition, New York : McGraw-Hill, 2013, chapitre 8.
18. Jeffrey Rayport, Bernard Jaworski et Ellie Kyung, « Best Face Forward : Improving Companies' Service Interface with Customers », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, automne 2005, p. 67-80 ; Asim Ansari et Carl Mela, « E-Customization », *Journal of Marketing Research*, vol. 40, 2003, p. 131-145.
19. Earl Sasser, « Match Supply and Demand in Service Industries », *Harvard Business Review*, novembre 1976, p. 133-140.
20. www.disneylandparis.fr.
21. www.valdisere.com.
22. www.kiosquetheatre.com.
23. www.laposte.fr.
24. Jérôme Bon et Marianne Conde-Salazar, « Gestion de l'interface client et marketing du service public », *Revue française du marketing*, n° 171, 1999, p. 77-85 ; Jérôme Bon, Frédéric Jallat et Christian Le Borgne, « Contrats de service et discrimination tarifaire », *Revue française de gestion*, mars 2001, p. 5-13.
25. Voir Monique Zollinger et Éric Lamarque, *Marketing et stratégie de la banque*, Paris : Dunod, 2008 et Michel Badoc et Élodie Trouillaud, *Le Marketing bancaire et de l'assurance : Nouvelles tendances*, Paris : Revue Banque Éditions, 2013.
26. *Bloomberg Businessweek*, 17 mai 2012 ; *Harvard Business Review*, juillet-août 2010 ; *Seattle Post Intelligencer*, 18 janvier 2007 ; *Forbes*, 9 janvier 2006 ; www.singaporeair.com.
27. *Forbes*, 2 août 2013, et Guda van Noort et Lotte Willemsen, « Online Damage Control: The Effects of Proactive versus Reactive Webcare Interventions in Consumer-Generated and Brand-Generated Platforms », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 26, 2012, p. 131-40.
28. *USA Today*, 17 septembre 2009 et *Marketing News*, 30 octobre 2009.
29. https://twitter.com/DeltaAssist ; www.SimpliFlying.com, 14 mars 2011 ; www.stevieawards.com, 2013.
30. Matthew Dixon, Karen Freeman et Nicholas Toman, « Stop Trying to Delight Your Customers », *Harvard Business Review*, juillet-août 2010, p. 116-22.
31. Chi Kin (Bennett) Yim, Kimmy Wa Chan et Simon Lam, « Do Customers and Employees Enjoy Service Participation? Synergistic Effects of Self- and Other-Efficacy », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 121-40 ; Zhenfeng Ma et Laurette Dubé, « Process and Outcome Interdependency in Frontline Service Encounters », *Journal of Marketing*, vol. 75, 2011, p. 83-98 ; Stephen Tax, Mark Colgate et David Bowen, « How to Prevent Your Customers from Fai-

ling », *Sloan Management Review*, printemps 2006, p. 30-38.

32. Kimmy Wa Chan, Chi Kin (Bennett) Yim, et Simon Lam, « Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures », *Journal of Marketing*, n° 74, 2010, p. 48-64.
33. Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner et Dwayne Gremler, *Services Marketing : Integrating Customer Focus across the Firm*, 6e édition, New York : Graw-Hill, 2013.
34. Rachel Chen, Eitan Gerstner et Yinghui (Catherine) Yang, « Customer Bill of Rights Under No-Fault Service Failure: Confinement and Compensation », *Marketing Science*, vol. 31, 2012, p. 157-71 ; *Wall Street Journal*, 27 juillet 2009, p. B4.
35. Voir Frédéric Jallat, « Gestion de l'interface et multiplicité des acteurs : une analyse exploratoire des systèmes complexes de relations et d'échanges au sein des activités de service », *Revue française du marketing*, n° 71, 1999, p. 21-32 ; James Heskett, W. Earl Sasser Jr., et Joe Wheeler, *Ownership Quotient : Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*, Boston : Harvard Business School Press, 2008) ; D. Todd Donovan, Tom Brown et John Mowen, « Internal Benefits of Service Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 128-46.
36. Frances Frei, « The Four Things a Service Business Must Get Right », *Harvard Business Review*, avril 2008, p. 70-80.
37. Detelina Marinova, Jun Ye et Jagdip Singh, « Do Frontline Mechanisms Matter? Impact of Quality and Productivity Orientations on Unit Revenue, Efficiency, and Customer Satisfaction », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2008, p. 28-45.
38. Ad de Jong, Ko de Ruyter et Jos Lemmink, « Antecedents and Consequences of the Service Climate in Boundary-Spanning Self-Managing Service Teams », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 18-35 ; Christian Homburg, Jan Wieseke et Torsten Bornemann, « Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge », *Journal of Marketing*, vol. 73, 2009, p. 64-81 ; Chi Kin (Bennett) Yim, David Tse et Kimmy Wa Chan, « Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer-Firm Affection and Customer-Staff Relationships », *Journal of Marketing Research*, vol. 45, 2008, p. 741-56.
39. Rémi Mencarelli et Mathilde Puhl, « Web 2.0 et musées : les nouveaux visages du visiteur », *Décisions Marketing*, n° 54, 2012, p. 77-84.
40. *Business Week*, 2 mars 2009, p. 34-40
41. Jeffrey Rayport et Bernard J. Jaworski, *Best Face Forward*, Boston : Harvard Business School Press, 2005 ; Jeffrey Rayport, Bernard J. Jaworski et Ellie Kyung, « Best Face Forward », *Journal of Interactive Marketing*, n° 19, 2005, p. 67-80.
42. www.challenges.fr, 25 février 2015 ; www.lefigaro.fr, 15 février 2015 ; www.booking.com.
43. *Wall Street Journal*, 4 octobre 2012.
44. www.lesechos.fr, 15 janvier 2015 ; www.challenges.fr, 30 mai 2012 ; www.mgallery.com ; www.ibis.com ; www.hotelf1.com ; www.accor.com.
45. Pour une application aux stations de ski, voir Olga Goncalves, Gabriel Guallino, Hélène Michel et Elisabeth Robinot, « Flocon ou chamois d'or ? Mesurer la performance marketing d'un service touristique : le cas des stations de ski françaises », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 59-70.
46. Dave Dougherty et Ajay Murthy, « What Service Customers Really Want », *Harvard Business Review*, septembre 2009, p. 22 ; pour un point de vue différent, voir Edward Kasabov, « The Compliant Customer », *Sloan Management Review*, printemps 2010, p. 18-19.
47. Jeffrey Blodgett et Ronald Anderson, « A Bayesian Network Model of the Customer Complaint Process », *Journal of Service Research*, vol. 2, n° 4, mai 2000, p. 321-338 ; Stephen Tax et Stephen Brown, « Recovering and Learning from Service Failure », *Sloan Management Review*, 1998, p. 75-88.
48. Jeroen Schepers, Tomas Falk, Ko de Ruyter, Ad de Jong et Maik Hammerschmidt, « Principles and Principals: Do Customer Stewardship and Agency Control Compete or Complement when Shaping Frontline Employee Behavior? », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 1-20; James Maxham III et Richard Netemeyer, « Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling », *Journal of Marketing*, vol. 67, 2003, p. 46-62 ; Jagdip Singh, « Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations », *Journal of Marketing*, vol. 64, 2000, p. 15-34.
49. Stephen S. Tax, Stephen W. Brown et Murali Chandrashekaran, « Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, vol. 62, 1998, pp. 60–76.
50. www.relaisentrecote.fr ; *Le Monde*, 20 juin 2007.
51. Frédéric Jallat, « Innovation dans les services : les facteurs clés de succès », *Décisions Marketing*, n° 2, 1994, p. 23-29.

52. Michel Phan, « Innovation de services : le cas du Plaza Athénée Paris », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 9-20 ; www.plaza-athenee-paris.fr.
53. Jean-Marc Décaudin et Denis Lacoste, « Publicité des services, publicité des produits : une analyse comparative fondée sur l'avantage concurrentiel », *Revue française du marketing*, n° 206, 2006, p. 59-72.
54. Susan Keaveney, « Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study », *Journal of Marketing*, avril 1995, p. 71-82.
55. Dave Dougherty et Ajay Murthy, « What Service Customers Really Want », *Harvard Business Review*, septembre 2009, p. 22.
56. Muriel Jougleux, « Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 3, 2006, p. 3-18.
57. Voir Leonard Berry et A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York : The Free Press, 1991, p. 16.
58. William Sabadie, « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 1-24.
59. Roland Rust et Tuck Siong Chung, « Marketing Models of Service and Relationships », *Marketing Science,* n° 25, novembre-décembre 2006, p. 560-580 ; Katherine Lemon, Tiffany Barnett White et Russell Winer, « Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision », *Journal of Marketing*, n° 6, 2002, p. 1-14 ; Ruth Bolton et Katherine Lemon, « A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction », *Journal of Marketing*, n° 36, 1999, p. 171-186.
60. William Boulding, Ajay Kalra, Richard Staelin et Valarie Zeithaml, « A Dynamic Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions », *Journal of Marketing Research,* n° 30, 1993, p. 7-27.
61. Gilles N'Goala, « À la découverte du côté sombre des relations de service… ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 1, 2010, p. 3-32 ; Kent Grayson et Tim Ambler, « The Dark-Side of Long-Term Relationships in Marketing Services », *Journal of Marketing Research,* n° 36, 1999, p. 132-141.
62. Shirley Taylor, « Waiting for service: The Relationship between delays and evaluations of service », *Journal of Marketing*, avril 1994, p. 56-69 ; Michael Hui et David Tse, « What to tell Consumers in Waits of Different Lenghts: An Integrative Model of Service Evaluation », *Journal of Marketing*, vol. 60, n° 2, 1996, p. 81-90.
63. Byron Auguste, Eric Harmon et Vivek Pandit, « The Right Service Strategies for Product Companies », *McKinsey Quarterly*, vol. 1, 2006, p. 41-51.
64. Goutam Challagalla, R. Venkatesh, et Ajay Kohli, « Proactive Postsales Service: When and Why Does it Pay Off? », *Journal of Marketing*, n° 73, 2009, p. 70-87.

Chapitre 15

1. www.lesechos.fr , 30 mai 2014 ; *Fast Company*, 13 septembre 2012, 19 mars 2012 ; *New York Times*, 1er août 2012 ; *New York Times*, 19 novembre 2011.
2. Sur ces sujets, voir Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *Marketing de l'innovation*, 3e édition, Paris : Dunod, 2015 ; ainsi que David Gotteland et Christophe Haon, *Développer un nouveau produit*, Paris : Pearson Education, 2005.
3. Pour une analyse sur différents secteurs, voir Frank Rothaermel et Andrew Hess, « Innovation Strategies Combined », *MIT Sloan Management Review*, printemps 2010, p. 13-15.
4. Dwight Merunka et Patrick Topscalian, « La croissance externe : mort des produits nouveaux », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 2, n° 3, 1987, p. 36-52.
5. Stephen Carson, « When to Give Up Control of Outsourced New-Product Development », *Journal of Marketing*, vol. 71, janvier 2007, p. 49-66.
6. Emmanuelle Le Nagard-Assayag, Delphine Manceau et Sophie Morin-Delerm, *op. cit.*, chapitre 1.
7. www.lesechos.fr, 16 décembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 4 décembre 2014 ; www.challenges.fr, 1er décembre 2014 ; www.skinjay.com.
8. Thomas Dotzel, Venkatesh Shankar et Leonard L. Berry, « Service Innovativeness and Firm Value », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 259-76 ; Michael Barone et Robert Jewell, « The Innovator's License: A Latitude to Deviate from Category Norms », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 120-34 ; Christine Moorman, Simone Wies, Natalie Mizik et Fredrika Spencer, « Firm Innovation and the Ratchet Effect among Consumer Packaged Goods Firms », *Marketing Science*, vol. 31, 2012, p. 934-51 ; Katrijn Gielens, « New Products: The Antidote to Private Label Growth? », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 408-23 ; Gaia Rubera et Ahmet Kirca, « Firm Innovativeness and Its Performance Outcomes: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 130-47 ; Shuba Sriniva-

san, Koen Pauwels, Jorge Silva-Risso et Dominique Hanssens, « Product Innovations, Advertising and Stock Returns », *Journal of Marketing*, vol. 73, 2009, p. 24-43 ; Alina Sorescu et Jelena Spanjol, « Innovation's Effect on Firm Value and Risk: Insights from Consumer Packaged Goods », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2008.

9. Stefan Wuyts, Shantanu Dutta et Stefan Stremersch, « Portfolios of Interfirm Agreements in Technology-Intensive Markets: Consequences for Innovation and Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 88-100 ; Aric Rindfleisch et Christine Moorman, « The Acquisition and Utilization of Information in New-Product Alliance: A Strength-of-Ties Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 65, 2001, p. 1-18. Voir aussi Raghunath Singh Rao, Rajesh Chandy et Jaideep Prabhu, « The Fruits of Legitimacy: Why Some New Ventures Gain More from Innovation than Others », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2008, p. 58-75.
10. Rajesh Sethi, Zafar Iqbal et Anju Sethi, « Developing New-to-the-Firm Products: The Role of Micropolitical Strategies », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 99-115 ; Gerard Tellis, Jaideep Prabhu, et Rajesh K. Chandy, « Radical Innovation across Nations: The Preeminence of Corporate Culture », *Journal of Marketing*, vol. 73, 2009, p. 3-23.
11. Clayton Christensen, *Disrupting Class: How Disruptive Innovation Will Change the Way the World Learns*, New York : McGraw-Hill, 2008 ; Clayton Christensen, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*, Boston : Harvard University Press, 2003 ; et Clayton Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston : Harvard University Press, 1997.
12. J. March, « Exploration and Exploitation in Organization Learning », *Organization Science*, vol. 2, n° 1, 1991, p. 71-87. Voir le dossier de la *Revue française de gestion* « Innovation : exploiter ou explorer ? », coordonné par Caroline Mothe et Sébastien Brion, n° 187, 2008.
13. Tim Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, New York : Harper Collins, 2009. Sur l'agence Idéo et son approche, voir le cas final du chapitre 4.
14. *BusinessWeek*, 27 mars 2006.
15. Delphine Manceau, « Temps et innovation : des arbitrages explicités », F. Bournois, Jérôme Duval-Hamel, Sylvie Roussillon et Jean-Louis Scaringella (éd.), *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance*, Paris : Eyrolles, 2007, p. 281-298.
16. *Bloomberg Businessweek*, 1er juillet 2013.
17. John T. Gourville, « Eager sellers and stony buyers », *Harvard Business Review*, vol. 38, n° 3, p. 98-106.
18. www.strategies.fr, 29 septembre 2011 ; www.lsa.fr, 29 septembre 2011.
19. Hamm, 27 mars 2006.
20. Pascal Morand et Delphine Manceau, *Pour Une Nouvelle Vision de l'innovation*, Rapport pour Christine Lagarde, Paris : La Documentation Française, 2009.
21. *Bloomberg Businessweek*, 25 février 2013 ; *InfoWorld*, 5 décembre 2012 ; www.ZDnet.com, 6 septembre 2012 ; www.TechCrunch.com, 25 août 2012.
22. Pascal Le Masson, Benoît Weil et Armand Hatchuel, *Les Processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Paris : Hermès-Lavoisier, 2006.
23. Vijay Govindrajan et Chris Trimble, « Stop the Innovation Wars », *Harvard Business Review*, juillet-août 2010, p. 76-83 ; Doug Ayers, Robert Dahlstrom et Steven Skinner, « An Exploratory Investigation of Organizational Antecedents to New-Product Success », *Journal of Marketing* Research, vol. 34, n° 1, 1997, p. 107-16.
24. *BusinessWeek*, 19 mai 2008.
25. Roger Martin, « The Innovation Catalysts », *Harvard Business Review*, juin 2011, p. 82-87.
26. www.warc.com, 31 juillet 2013.
27. David Gotteland, Christophe Hahon, Marianela Fornerino et Loïc Couilloud, « L'interfonctionnalité et la familiarité des équipes de développement de produits nouveaux comme facteur de performance », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 35-46.
28. Julie Fabbri et Florence Charue-Duboc, « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », *Management International*, 2013, vol 17, n° 3, p.86-99, et « The role of physical space in collaborative workplaces hosting entrepreneurs: the case of The Beehive in Paris, France », Francois-Xavier de Vaujany et Nathalie Mitev (eds.), *Materiality and Space. Organizations, Artefacts and Practices,* Palgrave Macmillan Publishers, 2013.
29. www.lefigaro.fr, 2 mars 2015.
30. *Metal Bulletin Weekly*, 13 août 2012.
31. Rajesh Sethi et Zafar Iqbal, « Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products », *Journal of Marketing*, vol. 72, 2000, p. 118-34.
32. Robert Cooper, « How Companies Are Reinventing Their Idea-to-Launch Methodologies », *Research Technology Management*, 2009, p. 47-57.
33. www.rusbase.com, 18 septembre 2013 ; www.yannigroth.com, 8 octobre 2012 ; www.cisco.com, 29 juin 2010 ; *Harvard Business Review*, Septembre 2009, p. 43-45 ; *Fast Company*, mai 2008 ; www.cisco.

com/web/solutions/iprize/index.html, consulté le 2 juin 2014. Voir également sur l'Internet des objets Pierre-Jean Benghozi, Sylvain Bureau et Françoise Massit-Folléa, *L'Internet des objets : quels enjeux pour l'Europe*, …ditions de la Maison des sciences de l'homme, 2009.

34. Serge Amabile, « Processus d'innovation, réseaux et usages d'Internet : les éléments de la croissance du marché de la PME ? », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 75-86.
35. Delphine Manceau, Valérie Moatti, Julie Fabbri, Pierre-François Kaltenbach et Line Bagger-Hansen, « Open Innovation: What's behind the Buzzword », rapport d'i7 Institut pour l'innovation et la compétitivité et d'Accenture, http://institut-innovation-competitivite.eu, novembre 2011. Voir également Henry Chesbrough, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Boston : Harvard Business School Press, 2003 ; et « Why Companies should have Open Business Models », *MIT Sloan Management Review*, vol. 48, n° 2, 2007, p. 22-28 ; ainsi que Andrew King et Karim Lakhani, « Using Open Innovation to Identify the Best Ideas », *MIT Sloan Management Review*, automne 2013, p. 41-48.
36. Pour une analyse globale de la co-innovation sous toutes ses dimensions, voir Emmanuelle Le Nagard et Fanny Reniou, « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 59-76 ; l'exemple de Calvin Klein ci-dessous est tiré de cet article. Voir également Johann Füller, Gregor Jawecki et Hans Mühlbacher, « Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 47-58, et Julie Leroy, « Gestion de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de cocréation : les leçons du cas fon.com », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008, p. 41-50.
37. Delphine Manceau et Emmanuelle Le Nagard, « D'inspecteur gadget au retour du Jedi : dérives et transformation du marketing de l'innovation », *in* Marie-Hélène Fosse-Gomez, *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Paris : Eyrolles, 2011.
38. Pascale Ezan et Bernard Cova, « La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse ? », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008, p. 51-60.
39. mystarbucksidea.force.com ; www.lesechos.fr, 29 juin 2011.
40. Eric Vernette et Linda Hamdi-Kidar, « Lead-users vs. Emergent-nature Consumers for Marketing Co-creation : Are they really different ? », in *Consumer Empowerment – What & Why ?*, de Lars Meyer-Waarden et Andreas Geyer-Schulz, 2014, KIT publishing; et des mêmes auteurs, « Co-creation with consumers: Who has the competence and wants to cooperate», *International Journal of Market Research*, vol. 55, n°4, 2013, pp. 539-561.
41. Eric von Hippel, « Lead Users: A Source of Novel Product Concepts », *Management Science*, juillet 1986, p. 791-805 ; *The Sources of Innovation*, New York : Oxford University Press, 1988 ; et *Democratizing Innovation*, Cambridge : MIT Press, 2005. Voir aussi Amina Béji-Bécheur et Mathilde Gollety, « Comprendre les motivations des lead users à inventer de nouveaux produits », Congrès de l'Association française du marketing, 2007. Sur l'identification des lead users, voir Eric Vernette, Amina Béji-Bécheur, Mathilde Gollety et Linda Hamdi-Kidar, « Les lead users en Marketing : Interrogations et nouvelles contributions psychométriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 4, 2013, p. 3-27.
42. Amina Béji-Bécheur et Mathilde Gollety, « Lead user et leader d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation », *Décisions Marketing*, n° 48, 2007, p. 21-34.
43. Donna Hoffman, Praveen Kopalle et Thomas Novak, « The "Right" Consumers for Better Concepts: Identifying and Using Consumers High in Emergent Nature to Further Develop New Product Concepts », *Journal of Marketing Research*, n° 47, 2010. Voir également les travaux d'Eric Vernette et Linda Hamdi-Kidar cités dans les notes précédentes.
44. Voir la thèse de Linda Hamdi-Kidar, *Co-création marketing de produit avec les consommateurs : quelle(s) cible(s) choisir ?*, 2013, www.theses.fr.
45. Eric von Hippel, *Democratizing innovation,* MIT Press books, 2006.
46. Emmanuelle Le Nagard et Fanny Réniou, *op.cit.* en ce qui concerne l'impact sur la rapidité de l'innovation, voir Eric Fang, « Customer Participation and the Trade-Off Between New Product Innovativeness and Speed to Market », *Journal of Marketing*, n° 72, 2008, p. 90-104.
47. *Fast Company*, 7 décembre 2012.
48. Ashwin Joshiet Sanjay Sharma, « Customer Knowledge Development: Antecedents and Impact on New-Product Performance », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 47-59.
49. Kevin Zheng Zhou, Chi Kin (Bennett) Yim et David Tse, « The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market-Based Breakthrough Innovations », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 42-60.
50. Darren Dahl et Page Moreau, « The Influence and Value of Analogical Thinking During New Product Ideation », *Journal of Marketing Research*, vol. 39,

2002, p. 47-60 ; Michael Michalko, *Cracking Creativity: The Secrets of Creative Genius*, Berkeley : Ten Speed Press, 1998 ; James Higgins, *101 Creative Problem-Solving Techniques*, New York : New Management, 1994. Pour une présentation des schèmes fondamentaux et de la pensée analogique, voir David Gotteland et Jean-Marie Boulé, « Des grandes inventions aux méthodes d'innovation : quoi de neuf depuis le paléolithique ? », *Décisions Marketing*, n° 59, 2010, p. 71-75.

51. NBC Research, « Friends », *Program Test Report*, 27 mai 1994 ; *The Smoking Gun*, 10 mai 2004.
52. Emmanuelle Le Nagard et Sophie Morin-Delerm, « Comment choisir le test de concept adapté ? La validation de l'idée du nouveau produit ou service », *in* Alain Bloch et Sophie Morin-Delerm (éd.), *Innovation et Création d'entreprise : de l'idée à l'organisation*, Paris : Eska, 2011, p. 21-46.
53. Roger Kerin, Michael Harvey et James Rothe, « Cannibalism and New Product Development », *Business Horizons*, octobre 1978, p. 25-31.
54. www.lequotidienlesmarches.fr ; *LSA*, 17 juin 2010.
55. Sophie Morin-Delerm, « Les tests de produits : quelle technique de test pour quel objectif ? » *in* A. Bloch et D. Manceau, *De L'Idée au marché : innovation et lancement de produits*, Paris : Vuibert, 2000, p. 127-139.
56. *Fast Company*, juin 2013.
57. Pierre Desmet, Richard Bordenave et John Taylor, « Différences de comportement d'achat entre des magasins laboratoires réels et virtuels », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n°2, 2013, p. 71-86.
58. Voir Pascal Bourgeat et Dwight Merunka, « Les méthodes d'évaluation du potentiel des nouveaux produits », *in* Alain Bloch et Delphine Manceau, *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, Paris : Vuibert, 2000, p. 156-180. Voir également « La capacité prédictive des modèles de marchés-test simulés garantit-elle le succès des lancements de nouveaux produits ? L'expérience de Procter & Gamble », interview de Henri-Jacques Letellier, *Décisions Marketing*, n° 39, 2005, p. 83-86.
59. Voir « Le marché-test en conditions réelles : portée et limites pour l'étude du lancement de nouveaux produits », entretien avec Laurent Battais, directeur général de MarketingScan réalisé par Béatrice Parguel, *Décisions Marketing*, n° 47, 2007, p. 97-100.
60. www.marketingscan.fr ; voir également l'interview de Pascale Merzereau et Helen Zeitoun, *op. cit.*
61. *Fortune*, 7 juin 2013.
62. *New York Times*, 10 novembre 2010.
63. Eyal Biyalogorsky, William Boulding et Richard Staelin, « Stuck in the Past: Why Managers Persist with New-Product Failures », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 108-21.
64. Rajesh Chandy, Brigette Hopstaken, Om Narasimhan et Jaideep Prabhu, « From Invention to Innovation: Conversion Ability in Product Development », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, 2006, p. 494-508.
65. Joan Schneider et Julie Hall, « Why Most Product Launches Fail », *Harvard Business Review*, avril 2011, p. 21-23.
66. Alicia Barroso et Gerard Llobet, « Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 773-92 ; Norris Bruce, Natasha Zhang Foutz et Ceren Kolsarici, « Dynamic Effectiveness of Advertising and Word of Mouth in Sequential Distribution of New Products », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 469-86.
67. Étude IFOP pour Danio, «La fian entre les repas», novembre 2014 www.lsa.fr, 26 janvier 2015, 15 janvier 2015, 2 octobre 2013 ; www.lesechos.fr, 3 octobre 2013 Nielsen Scantrack, P12 2014 et KantarWorldPanel, P12 2014.
68. Remco Prins et Peter Verhoef, « Marketing Communication Drivers of Adoption Timing of a New e-Service among Existing Customers », *Journal of Marketing*, vol. 71, 2007, p. 169-83.
69. Elie Ofek et Özge Turut, « Vaporware, Suddenware, and Trueware: New Product Preannouncements under Market Uncertainty », *Marketing Science*, vol. 32, 2013, p. 342-55 ; Yuhong Wu, Sridhar Balasubramanian et Vijay Mahajan, « When Is a Preannounced New Product Likely to Be Delayed? » *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 101-13 ; Delphine Manceau, « Les effets des annonces préalables de nouveaux produits sur le marché : état des connaissances et propositions théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 11, n° 3, 1996, p. 39-55 ; et « Les délais d'annonce des nouveaux produits : une analyse empirique des déterminants », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 1-20.
70. www.lesechos.fr, 12 novembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 23 décembre 2009 ; www.challenges.fr, 13 décembre 2011.
71. Yvonne van Everdingen, Dennis Folk et Stefan Stremersch, « Modeling Global Spillover in New Product Takeoff », *Journal of Marketing Research*, vol. 46, 2009, p. 637-52 ; et Katrijn Gielens et Jan-Benedict Steenkamp, « Drivers of Consumer Acceptance of New Packaged Goods: An Investigation across Products and Countries », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, 2007, p. 97-111.

72. Mark Leslie et Charles A. Holloway, « Sales Learning Curve », *Harvard Business Review*, juillet-août 2006, p. 114-23.
73. Tout ce paragraphe est fondé sur Everett Rogers, *Diffusion of Innovations*, New York : The Free Press, 1983. Sur l'adoption, voir Karthik Sridhar, Ram Bezawada et Minakshi Trivedi, « Investigating the Drivers of Consumer Cross-Category Learning for New Products Using Multiple Data Sets », *Marketing Science*, vol. 31, 2012, p. 668-88.
74. Chuan-Fong Shih et Alladi Venkatesh, « Beyond Adoption: Development and Application of a Use-Diffusion Model », *Journal of Marketing*, vol. 68, 2004, p. 59-72. Voir aussi Ashish Sood, Gareth James, Gerard Tellis et Ji Zhu, « Predicting the Path of Technological Innovation: SAW vs. Moore, Bass, Gompertz, and Kryder », *Marketing Science*, vol. 31, 2012, p. 964-79.
75. John Gourville, « Eager Sellers & Stony Buyers », *Harvard Business Review*, juin 2006, p. 99-106.
76. Arnauld Rivière, « Vers un modèle de formation de la valeur perçue d'une innovation : le rôle majeur des bénéfices perçus en amont du processus d'innovation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n° 1, 2015, p. 5-27.
77. Florence Jeannot et Alain Jolibert, « La distance temporelle, la simulation mentale et le processus d'adoption d'innovations technologiques complexes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 70-91.
78. Michal Herzenstein, Steven Posavac et J. Joskon Brakuz, « Adoption of New and Really New Products: The Effects of Self-Regulation Systems and Risk Salience », *Journal of Marketing Research*, vol. 44, 2007, p. 251-60 ; Christophe Van den Bulte et Yogesh V. Joshi, « New-Product Diffusion with Influentials and Imitators », *Marketing Science*, vol. 26, 2007, p. 400-21 ; Steve Hoeffler, « Measuring Preferences for Really New Products », *Journal of Marketing Research*, vol. 40, 2003, p. 406-20.
79. Everett Rogers, *op. cit.* ; Geoffrey Moore, *Dans l'œil du cyclone*, Paris : First Éditions, 1997 ; et Gilles Roerich, « Cause de l'achat d'un nouveau produit : variables individuelles ou caractéristiques perçues », *Revue française du marketing*, n° 182, 2001-2002, p. 83-98. Pour une application aux services, voir Barak Libai, Eitan Muller et Renana Peres, « The Diffusion of Services », *Journal of Marketing Research*, vol. 46, 2009, p. 163-75.
80. *Business 2.0*, mai 2004.
81. Michael Haenlein et Barak Libai, « Targeting Revenue Leaders for a New Product », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 65-80.

Chapitre 16

1. www.amaguiz.com ; www.largusdelassurance.com, 5 septembre 2014 ; *Marketing Magazine*, 1er septembre 2011 ; www.lefigaro.fr, 1er août 2008.
2. Pour approfondir, voir Hermann Simon, Florence Jacquet et Franck Brault, *La Stratégie prix : Le pricing, levier indispensable pour augmenter votre rentabilité*, 3e édition, Paris : Dunod, 2011, et Marine Le Gall-Ely et Caroline Urbain, *Prix et stratégie-marketing*, Paris : Dunod, Les Topos, 2009.
3. Xavier Drèze et Joseph Nunes, « Using Combined-Currency Prices to Lower Consumers' Perceived Cost », *Journal of Marketing Research*, vol. 41, février 2004, p. 59-72 ; Raghuram Iyengar, Kamel Jedidi et Rajeev Kohli, « A Conjoint Approach to Multipart Pricing », *Journal of Marketing Research*, vol.45, 2008, p. 195-201 ; Marco Bertini et Luc Wathieu, « Attention Arousal through Price Partitioning », *Marketing Science*, vol. 27, 2008, p. 236-46.
4. Jeremy Rifkin, *L'Âge de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*, Paris : La Découverte, Poche, 2005.
5. www.lesechos.fr, 6 mai 2014.
6. www.lesechosdelafranchise.com, 7 janvier 2015.
7. Christian Homburg, Ove Jensen et Alexander Hahn, « How to Organize Pricing? Vertical Delegation and Horizontal Dispersion of Pricing Authority », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 49-69.
8. Voir Chezy Ofir et Russell Winer, « Pricing: Economic and Behavioral Models », *in* Bart Weitz et Robin Wensley (éd.), *Handbook of Marketing*, Londres : Sage Publications, 2002. Pour des travaux récents sur la manière dont les consommateurs appréhendent les prix, voir Ray Weaver et Shane Frederick, « A Reference Price Theory of the Endowment Effect », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 696-707 ; et Kwanho Suk, Jiheon Lee et Donald Lichtenstein, « The Influence of Price Presentation Order on Consumer Choice », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 708-17.
9. *New York Times*, 26 avril 2010 ; *Final Edition*, 15 mars 2007.
10. Monique Zollinger, « Le jugement comparatif des prix par le consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 2, 2004, p. 73-98 ; et « Le prix de référence interne : existence et image », *Décisions Marketing*, n° 6, 1995, p. 89-101 ; Tridib Mazumdar, S. p. Raj et Indrajit Sinha, « Reference Price Research: Review and Propositions », *Journal of Marketing*, vol. 69, octobre 2005, p. 84-102 ; Chezy Ofir et Russell Winer, « Pricing: Economic and Behavioral Models », in *Handbook of Marketing*, *op. cit.*, 2005. Voir aussi Jordan Hamelin, « Le prix de référence : un concept polymorphe », *Recherche*

et Applications en Marketing, vol. 15, n° 3, 2000, p. 75-88.

11. Hooman Estalami, Alfred Holden et Donald Lehmann, « Macro-Economic Determinants of Consumer Price Knowledge: A Meta-Analysis of Four Decades of Research », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 18, 2001, p. 341-355. Pour une analyse de la mémorisation des prix par les enfants et de l'impact des différentes techniques de présentation du prix, voir Coralie Damay, « Influence de la présentation des prix sur leurs formes de mémorisation par les enfants en école primaire », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 1, 2008, p. 39-54.
12. Ritesh Saini, Raghunath Singh Rao et Ashwani Monga, « Is The Deal Worth My Time? The Interactive Effect of Relative and Referent Thinking on Willingness to Seek a Bargain », *Journal of Marketing*, vol. 74, 2010, p. 34-48 ; K. N. Rajendran et Gerard Tellis, « Contextual and Temporal Components of Reference Price », *Journal of Marketing*, 1994, p. 22-34 ; Goromurthy Kalyanaram et Russell Winer, « Empirical Generalizations from Reference Price Research », *Marketing Science*, vol. 14, n° 3, 1995, p. 161-169.
13. M. Zollinger, *op. cit.*
14. Ivan Dufeu, Jean-Marc Ferrandi, Patrick Gabriel et Marine Le Gall-Ely, « Multi-labellisation socio-environnementale et consentement à payer du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 2014, vol. 29, n° 3, p. 34-55.
15. Wilfred Amaldoss et Sanjay Jain, « Pricing of Conspicuous Goods: A Competitive Analysis of Social Effects », *Journal of Marketing Research*, vol. 42, février 2005.
16. www.usinenouvelle.com, 12 septembre 2014.
17. Sandrine Macé, « The Impact and Determinants of Nine-Ending Pricing in Grocery Retailing », *Journal of Retailing*, août 2011 ; voir également Paul-Valentin Ngobo, Patrick Legohérel et Nicolas Guéguen, « A Cross-Category Investigation into the Effects of Nine-Ending Pricing on Brand Choice », *Journal of Retailing & Consumer Services*, vol. 17, n° 5, 2010, p. 374-385.
18. Mark Stiving et Russell Winer, « An Empirical Analysis of Price Endings with Scanner Data », *Journal of Consumer Research*, juin 1997, p. 57-68.
19. Eric Anderson et Duncan Simester, « Effects of $19 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments », *Quantitative Marketing and Economics*, vol. 1, n° 1, 2003, p. 93-110.
20. Eric Anderson et Duncan Simester, « Mind Your Pricing Cues », *Harvard Business Review*, septembre 2003, p. 96-103.
21. Hermann Simon, Kai Bandilla, Florent Jacquet et Habib El Fassi, « Processus de prix : un nouveau levier de rentabilité des entreprises », *Décisions Marketing*, n° 42, 2006, p. 33-42.
22. www.usinenouvelle.com, 9 octobre 2014 ; Thierry Delécolle et Béatrice Parguel, « L'adoption d'un marketing de masse dans le secteur du luxe : quand Mauboussin affiche ses prix en 4 par 3 dans le métro », *Décisions Marketing*, 2010, n° 59, p. 79-82 ; www.mauboussin.fr.
23. *Wall Street Journal*, 5 janvier 2001 ; www.sony.fr.
24. Gary Gebhardt, « Price Skimming's Unintended Consequences », *Marketing Science Institute Working Paper Series*, MSI Report No. 09-109, 2009.
25. Wilfred Amaldoss et Chuan He, « Pricing Prototypical Products », *Marketing Science*, vol. 32, 2013, p. 733-52.
26. Thomas Nagle, John Hogan et Joseph Zale, *The Strategy and Tactics of Pricing*, 5e éd., Upper Saddle River : Prentice Hall, 2011.
27. Voir Marine Le Gall-Ely, « Définition, mesure et déterminants du consentement à payer du consommateur : synthèse critique et voies de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, 2009, p. 91-113.
28. Sur l'analyse conjointe, voir chapitre 15. Pour une analyse et une comparaison de ces deux méthodes, voir Marine Le Gall-Ely et Loïc Heuze, « Critique des méthodes de l'évaluation contingente et de l'analyse conjointe : application au cas du test de prix d'un concept de service innovant dans le secteur du logement social », *Décisions Marketing*, n° 49, 2008, p. 7-17.
29. Joo Heon Park et Douglas MacLachlan, « Estimating Willingness to Pay with Exaggeration Bias-Corrected Contingent Valuation Method », *Marketing Science*, vol. 27, 2008, p. 691-698.
30. Walter Baker, Mike Marn et Craig Zawada, « Price Smarter on the Net », *Harvard Business Review*, février 2002, p. 122-127.
31. Michel Dietsch, Anne-Sophie Bayle-Tourtoulou et Florence Kremer, « Les déterminants de l'élasticité-prix des marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 3, 2000, p. 43-53.
32. Tammo Bijmolt, Harald Van Heerde et Rik Pieters, « New Empirical Generalizations on the Determinants of Price Elasticity », *Journal of Marketing Research*, vol. 42, 2005, p. 141-156. Sur le point 5, voir Brett Gordon, Avi Goldfarb et Yang Li, « Does Price Elasticity Vary with Economic Growth? A Cross-Category Analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 4-23 ; et J. Van Heerde, Maarten Gijsenberg, Marnik Dekimpe, et Jan-Benedict Steenkamp, « Price and Advertising Effective-

ness over the Business Cycle », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 177-93.

33. Voir William Alberts, « The Experience Curve Doctrine Reconsidered », *Journal of Marketing*, 1989, p. 36-49.
34. Gilles Séré de Lanauze et Béatrice Siadou-Martin, « Hausses de prix dissimulées : réactions du consommateur et enjeux pour la marque », *Décisions Marketing*, n° 56, 2009, p. 47-62.
35. Sonia Capelli, Bruno Ferreira et Christine Lambey-Checchin, « Comment faire évoluer les prix en situation de crise ? Le cas d'une pénurie de carburant », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 77-92.
36. *USA Today*, 8 juillet 2010 ; www.lefigaro.fr, 8 novembre 2007.
37. www.lefigaro.fr, 7 octobre 2014 ; www.lefigaro.fr, 16 septembre 2010 ; www.lsa.fr, 19 février 2009.
38. www.paccar.com, 31 janvier 2013 ; *Gerson Lehrman Group*, www.glgroup.com ; *Seattle Times*, 29 juillet 2008 ; *BusinessWeek*, 30 janvier 2006.
39. Michael Tsiros et David Hardesty, « Ending a Price Promotion: Retracting It in One Step or Phasing It Out Gradually », *Journal of Marketing*, vol. 74, 2010, p. 49-64 ; Paul Ellickson et Sanjog Misra, « Supermarket Pricing Strategies », *Marketing Science*, vol. 27, 2008, p. 811-28 ; Paul B. Ellickson, Sanjog Misra et Harikesh S. Nair, « Repositioning Dynamics and Pricing Strategy », *Journal of Marketing Research*, n° 49, 2012, p. 750-72 ; Stephen Hoch, Xavier Drèze et Mary Purk, « EDLP, Hi-Lo, and Margin Arithmetic », *Journal of Marketing*, 1994, p. 16-27.
40. Pour une analyse conceptuelle sur les questions soulevées par les enchères, voir Amar Cheema, Dipankar Chakravarti et Atanu Sinha, « Bidding Behavior in Descending and Ascending Auctions », *Marketing Science*, vol. 31, 2012, p. 779-800 ; et Jason Shachat et Lijia Wei, « Procuring Commodities: First-Price Sealed-Bid or English Auctions? », dans le même numéro, p. 317-33.
41. *Reuters*, 11 janvier 2013.
42. www.forbes.com, 22 mai 2012 ; *New York Times*, 20 novembre 2010.
43. Sandy Jap, « The Impact of Online Reverse Auction Design on Buyer-Supplier Relationships », *Journal of Marketing*, vol. 71, 2007, p. 146-159 ; et « An Exploratory Study of the Introduction of Online Reverse Auctions », *Journal of Marketing*, vol. 67, 2003, p. 96-107.
44. Paul Faris et David Reibstein, « How Prices, Expenditures and Profits are Linked », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1979, p. 173-184 ; Makoto Abe, « Price and Advertising Strategy of a National Brand Against Its Private-Label Clone: A Signaling Game Approach », *Journal of Business Research*, juillet 1995, p. 241-250.
45. www.lesechos.fr, 11 février 2015.
46. www.consultor.fr, 16 octobre 2014.
47. Hermann Simon *et al.*, « Optimiser le résultat par une stratégie prix européenne », *Décisions Marketing*, n° 21, 2000, p. 37-46.
48. *Lexpansion.lexpress.fr*, 26 juin 2013.
49. Sur l'attitude des consommateurs face aux soldes et les facteurs qui l'influencent, voir Christine Gonzalez et Michaël Korchia, « Les antécédents et les conséquences de l'attitude par rapport aux soldes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, 2008, p. 37-62.
50. *Globe Newswire*, 12 mars 2013 ; *Wall Street Journal*, 5 septembre 2012 ; Moritz Fleischmann, Joseph Hall et David Pyke, « Research Brief: Smart Pricing », *Sloan Management Review*, hiver 2004, p. 9-13.
51. www.challenges.fr, 28 juillet 2011 ; www.lefigaro.fr, 22 décembre 2011 et 28 juillet 2011.
52. Harald Van Heerde, Els Gijsbrechts et Koen Pauwels, « Winners and Losers in a Major Price War », *Journal of Marketing Research*, vol. 45, 2008, p. 499-518.
53. Z. John Zhang, Fred Feinberg et Aradhna Krishna, « Do We Care What Others Get? A Behaviorist Approach to Targeted Promotions », *Journal of Marketing Research*, vol. 39, 2002, p. 277-291.

Chapitre 17

1. www.haagendazs.fr ; www.lesechosdelafranchise.fr, 2 juillet 2014 ; *Management*, septembre 2007 ; *Stratégies Magazine*, 10 juillet 2008.
2. Sur ces questions, voir l'ouvrage de Marc Vandercammen et Nelly Jospin-Pernet, *La Distribution*, De Boeck, 2010, ainsi que le numéro spécial de la *Revue Française de Gestion* coordonné par Marc Filser et Gilles Paché, n° 182, 2008, et notamment leur article intitulé « La dynamique des canaux de distribution : approches théoriques et ruptures stratégiques », p. 109-133.
3. Alain Bultez, « Distribution des rôles dans le canal commercial. I. Des intermédiaires peuvent-ils y trouver place ? » et « II. Des coulisses à l'avant-scène », publiés dans deux numéros consécutifs de *Décisions Marketing*, n° 38 et n°39, 2005, p. 33-44 et p. 31-46, respectivement.
4. www.lsa.fr, 3 juillet 2014 ; www.emarketing.fr, 24 avril 2014.
5. Rajkumar Venkatesan, V. Kumar et Nalini Ravishanker, « Multichannel Shopping: Causes and Consequences », *Journal of Marketing*, vol. 71, 2007, p. 114-132.

6. Régine Vanheems, « Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? », *Décisions Marketing*, n° 55, 2009, p. 41-52.
7. *Adweek*, 30 septembre 2013 ; *Bloomberg Businessweek*, 13 juin 2013 ; *The Wall Street Journal*, 23 janvier 2013 ; www.coach.com
8. Tarun Kushwaha et Venkatesh Shankar, « Are Multichannel Customers Really More Valuable? The Moderating Role of Product Category Characteristics », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 67-85.
9. Sandrine Heitz-Spahn et Marc Filser, « La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux », *Décisions Marketing*, n° 74, 2014, p. 21-36.
10. Jill Avery, Thomas Steenburgh, John Deighton et Mary Caravella, « Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 96-111.
11. Jean-Pierre Helfer et Géraldine Michel, « La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès », *Décisions Marketing*, n° 41, 2006, p. 33-41.
12. Régine Vanheems, « La distribution à l'heure du multi-canal : une redéfinition du rôle du vendeur », *Décisions Marketing*, n° 69, 2013, p. 43-59 ; Sophie Jeanpert et Francis Salerno, « Marketing multicanal : comment favoriser l'adhésion du personnel des magasins ? », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 13-30.
13. Rowland Moriarty et Ursula Moran, « Marketing Hybrid Marketing Systems », *Harvard Business Review*, novembre-décembre 1990, p. 150.
14. Chekitan Dev et Don E. Schultz, « In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century », *Marketing Management*, vol. 14, 2005.
15. www.oracle.com
16. www.apple.com/about/job-creation/, 1er novembre 2013.
17. www.fevad.com
18. www.ray-ban.com/france/virtual-mirror
19. www.warc.com, 15 mars 2013 ; *Adweek*, 16 avril 2012 ; Darrell Rigby, «The Future of Shopping», *Harvard Business Review*, décembre 2011.
20. Thomas Davenport, Leandro Dalle Mule et John Lucker, « Know What Your Customers Want before They Do », *Harvard Business Review*, décembre 2011, p. 84-92.
21. Catherine Hérault-Fournier, Aurélie Merle et Anne-Hélène Prigent-Simonin, « Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p. 89-108 ; Ivan Dufeu et Jean-Marc Ferrandi, « Les ressorts de l'engagement dans une forme particulière d'échange collaboratif entre producteur et consommateurs : les AMAP », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 157-178.
22. www.warc.com, 6 mars 2013.
23. Marianne Jahre, « Household Waste Collection as a Reverse Channel: A Theoretical Perspective », *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, vol. 25, n° 2, 1995, p. 39-55 ; Terrance Pohlen et M. Farris II, « Reverse Logistics in Plastics Recycling », *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, vol. 22, n° 7, 1992, p. 35-37.
24. Asim Ansari, Carl F. Mela et Scott A. Neslin, « Customer Channel Migration », *Journal of Marketing Research*, vol. 45, 2008 ; Jacquelyn Thomas et Ursula Sullivan, « Managing Marketing Communications », *Journal of Marketing*, vol. 69, 2005, p. 239-251 ; Sridhar Balasubramanian, Rajagopal Raghunathan et Vijay Mahajan, « Consumers in a Multichannel Environment: Product Utility, Process Utility, and Channel Choice », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 19, n° 2, 2005, p. 12-30 ; Edward Fox, Alan Montgomery et Leonard Lodish, « Consumer Shopping and Spending across Retail Formats », *The Journal of Business*, vol. 77, n° 2, 2004, p. S25-S60.
25. Sara Valentini, Elisa Montaguti et Scott Neslin, « Decision Process Evolution in Customer Channel Choice », *Journal of Marketing*, vol. 75, 2011, p. 72-86.
26. Susan Broniarczyk, « Product Assortment », in *Handbook of Consumer Psychology*, Curtis Haugtvedt, Paul Herr et Frank Kardes (éd.), New York : Lawrence Erlbaum Associates, 2008, p. 755-779 ; Alexander Chernev et Ryan Hamilton, « Assortment Size and Option Attractiveness in Consumer Choice Among Retailers », *Journal of Marketing Research*, n° 46, 2009, p. 410-420 ; Richard Briesch, Pradeep Chintagunta et Edward J. Fox, « How Does Assortment Affect Grocery Store Choice », *Journal of Marketing Research*, n° 46, 2009, p. 176-189.
27. *Marketing Magazine*, mai 2008, p. 55-56 ; www.bang-olufsen.com
28. Léopold Lessassy, « Pratique des filières en grande distribution : une analyse par la théorie des coûts de transaction », *Décisions Marketing*, n° 46, 2007, p. 77-90.
29. Erin Anderson et Anne Coughlan, « Channel Management: Structure, Governance, and Relationship Management », in *Handbook of Marketing*, Bart Weitz et Robin Wensley (éd.), Londres : Sage Publications, 2002, p. 223-247 ; Michaela Draganska, Daniel Klapper et Sofia B. Villa-Boas, « A Larger Slice or a Larger Pie? An Empirical Inves-

tigation of Bargaining Power in the Distribution Channel », *Marketing Science*, n° 29, janvier-février 2010, p. 57-74.

30. Joydeep Srivastava et Dipankar Chakravarti, « Channel Negotiations with Information Asymmetries: Contingent Influences of Communication and Trustworthiness Reputations », *Journal of Marketing Research*, n° 46, 2009, p. 557-572.
31. Dominique Bonet et Gilles Paché, « Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens », *Revue Française du Marketing*, n° 198, 2004, p. 59-72.
32. www.lsa.fr, 24 novembre 2011.
33. www.lsa-conso.fr, 27 août 2014, 20 janvier 2011.
34. Marc Benoun et Marie-Louise Héliès-Assid, « Category management : mythes et réalités », *Revue Française du Marketing*, n° 108, 2004, p. 73-86.
35. *LSA*, 21 avril 2011.
36. www.seres.fr.
37. Marie-Pascale Senkel, « Évolutions logistiques dans la grande distribution : de l'optimisation à la coordination des flux », *Décisions Marketing*, n° 39, 2005, p. 67-78.
38. Voir Marc Filser et Gilles Paché, « La dynamique des canaux de distribution », *Revue Française de Gestion*, n° 182, 2008, p. 109-133 ; Marc Benoun et Marie-Louise Héliès-Assid, « Category management : mythes et réalités », *Revue Française du Marketing*, n° 108, 2004, p. 73-86.
39. M. Benoun et M.-L. Héliès-Assid, *op. cit.*, p. 73-86.
40. Mariana Vlad, « Le category management: quels enjeux stratégiques pour les industriels ? », *Revue Française du Marketing*, n° 240, 2012, p. 57-68.
41. Pour une étude de cas détaillée autour d'un exemple, voir Jennifer Shang, Tuba Pinar Yildrim, Pandu Tadikamalla, Vikas Mittal et Lawrence Brown, « Distribution Network Redesign for Marketing Competitiveness », *Journal of Marketing*, n° 73, 2009, p. 146-163.
42. Xinlei Chen, George John et Om Narasimhan, « Assessing the Consequences of a Channel Switch », *Marketing Science*, n° 27, 2008, p. 398-416.
43. Thomas Davenport et Jeanne Harris, *Competing on Analytics: The New Science of Winning*, Boston : Harvard Business School Press, 2007.
44. Junhong Chu, Pradeep Chintagunta et Naufel Vilcassim, « Assessing the Economic Value of Distribution Channels: An Application to the Personal Computer Industry », *Journal of Marketing Research*, vol. 44, 2007, p. 29-41.
45. Rajdeep Grewal, Alok Kumar, Girish Mallapragada et Amit Saini, « Marketing Channels in Foreign Markets: Control Mechanisms and the Moderating Role of Multinational Corporation Headquarters-Subsidiary Relationship », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 378-98 ; Zhilin Yang, Chenting Su et Kim-Shyan Fam, « Dealing with Institutional Distances in International Marketing Channels: Governance Strategies That Engender Legitimacy and Efficiency », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 41-55.
46. www.lesechos.fr, 28 mai 2014 ; www.lefigaro.fr, 10 décembre 2013 ; www.subwayfrance.fr
47. *The Wall Street Journal*, 11 août 2009.
48. Rozenn Périgot, « La pérennité des réseaux de point de vente : une approche par l'écologie des populations et les analyses de survie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 1, 2008, p. 21-38.
49. V. Kasturi Rangan, *Transforming Your Go-to-Market Strategy: The Three Disciplines of Channel Management*, , Boston : Harvard Business School Press, 2006.
50. Stefan Wuyts, Stefan Stremersch, Christophe Van Den Bulte et Philip Hans Franses, « Vertical Marketing Systems for Complex Products: A Triadic Perspective », *Journal of Marketing Research*, vol. 41, novembre 2004, p. 479-487 ; Russell Johnston et Paul Lawrence, « Beyond Vertical Integration: The Rise of Value-Adding Partnership », *Harvard Business Review*, juillet-août 1988, p. 94-101 ; voir aussi Judy Siguaw, Penny Simpson et Thomas Baker, « Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distribution Perspective », *Journal of Marketing*, juillet 1998, p. 99-111 ; Narakesari Narayandas et Manohar Kalwani, « Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Lay off for Supplier Firms? », *Journal of Marketing*, janvier 1995, p. 1-16.
51. Joel Collier et Carol Bienstock, « How Do Customers Judge Quality in an E-tailer », *MIT Sloan Management Review*, automne 2006, p. 35-40.
52. *Marketing News*, 15 avril 2008.
53. Aurély Lao, « L'imagerie mentale et ses déterminants comme facteurs de réponses émotionnelles et comportementales du consommateur : une analyse en situation d'achat en ligne », *Recherche et Applications en Marketing*, 2013, vol. 28, n° 3, p. 60-83.
54. Amanda Bower et James G. Maxham III, « Return Shipping Policies of Online Retailers: Normative Assumptions and the Long-Term Consequences of Fee and Free Returns », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 110-24.
55. Alexis Barlow, Noreen Q. Siddiqui et Mike Mannion, « Development in Information and Communication Technologies for Retail Marketing Channels », *International Journal of Retail and Distribution Management*, n° 32, mars 2004, p. 157-163.

56. Jean-François Lemoine, « Atmosphère des sites web marchands et réaction des internautes », *Revue Française du Marketing*, n° 217, mai 2008, p. 45-61.
57. Martin Holzwarth, Chris Janiszewski et Marcus M. Newmann, « The Influence of Avatars on Online Consumer Shopping Behavior », *Journal of Marketing*, n° 70, 2006, p. 19-36.
58. Laurent Florès, Brigitte Muller, Meriem Agrebi et Jean-Louis Chandon, « Impact des sites de marque : effets de la visite et apports des outils relationnels », *Revue Française du Marketing*, n° 217, 2008, p. 27-43.
59. Gilles N'Goala et Anne-Sophie Cases, « Piloter la relation client dans l'e-commerce : quels leviers et quelles incidences sur les comportements d'achat ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 4, 2012, p. 95-119.
60. Fevad, « Chiffres clés 2014 » (e-commerce et vente à distance)., www.fevad.com/etudes-et-chiffres/chiffres-cles-2014#topContent
61. www.alizila.com, 12 novembre 2014 ; www.lesechos.fr, 23 septembre 2014 ; www.theverge.com, 7 mai 2014 ; *Bloomberg*, 12 novembre 2013.
62. François Courvoisier, « Cas 121Time », HEG – Haute École de gestion Arc, février 2008 ; www.121time.com
63. Xubing Zhang, « Retailer's Multichannel and Price Advertising Strategies », *Marketing Science*, n° 28, 2009, p. 1080-1094.
64. www.lesechos.fr, 23 février 2015 ; www.larevuedudigital.com, 26 septembre 2014 ; www.guydegrenne.fr
65. *Adweek*, 20 mai 2013. Sur le m-commerce, voir Venkatesh Shankar, Alladi Venkatesh, Charles Hofacker et Prasad Naik, « Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues », *Journal of Interactive Marketing* (numéro spécial), vol. 24, 2010, p. 111-20 ; Venkatesh Shankar et Sridhar Balasubramanian, « Mobile Marketing: A Synthesis and Prognosis », *Journal of Interactive Marketing*, vol. 23, 2009, p. 118-29.
66. www.fevad.com
67. www.lefigaro.fr, 27 mai 2014.
68. www.engadget.com, 19 février 2013.
69. *Adweek*, 11 février et 2 octobre 2013.
70. *Wired*, 15 mars 2013.
71. *Business Insider*, 12 août 2013
72. Sam Hui, J. Jeffrey Inman, Yanliu Huang et Jacob Suher, « The Effect of In-Store Travel Distance on Unplanned Spending: Applications to Mobile Promotion Strategies », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 1-16.
73. Jean-Pierre Douard, Michèle Heitz et Gérard Cliquet, « L'attraction commerciale revisitée : de la gravitation aux flux d'achat, une application du géomarketing », *Recherche et Applications en Marketing*, 2015, vol. 30, n° 1, p. 118-137.
74. www.relationclientmag.fr, 29 août 2013 ; www.emarketing.fr, 21 mars 2013 ; www.la-vache-noire.com
75. www.lsa.fr, 11 juillet 2014 ; www.lefigaro.fr, 25 mai 2014 ; www.challenges.fr, 9 mai 2014.
76. Pour une analyse sur les conflits constructifs, voir Anil Arya et Brian Mittendorf, « Benefits of Channel Discord in the Sale of Durable Goods », *Marketing Science*, n° 25, 2006, p. 91-96.
77. Voir Ann Coughlan, Erin Anderson, Louis Stern et Adel El-Ansary, *Marketing Channels*, Pearson International, 2005, chapitre 9 ; Alberto Sa Vinhas et Erin Anderson, « How Potential Conflict Drives Channel Structure: Concurrent (Direct and Indirect) Channels », *Journal of Marketing Research*, n° 42, 2005, p. 507-515.

Chapitre 18

1. Gilles Paché, Marc Filser et Véronique Des Garets, *La distribution : Organisation et stratégie*, EMS, 2012 ; Marc Vandercammen, *La Distribution*, de Boeck, 2010 ; Jacques Diou et Marc Dupuis, *La distribution : stratégie des réseaux et management des enseignes*, Paris : Pearson, 2009 ; Gérard Cliquet, André Fady et Guy Basset, *Management de la distribution*, Paris : Dunod, 2006 ; Delphine Dion et Isabelle Sueur, *La* distribution, Paris : Dunod, 2006. Pour une vision analytique, voir Isabelle Collin-Lachaud (éd.), *Repenser le commerce : vers une perspective socio-culturelle de la distribution*, EMS, 2014.
2. www.emarketing.fr, 30 septembre 2014 ; www.lesechos.fr, 17 février 2014 ; www.lsa.fr, 27 février 2015, 16 janvier 2014, 28 mai 2014, 1er juillet 2013 ; www.kikocosmetics.fr
3. *Source :* « Les chiffres clés du commerce », www.insee.fr
4. www.insee.fr
5. *LSA*, 13 février 2014 ; www.groupegalerieslafayette.fr
6. Olivier Meier et Jean-Claude Pacitto, « La crise du hard-discount », *Revue Française du Marketing*, n° 242, 2013, p. 89-90 ; www.lesechos.fr, 23 juin 2014.
7. Olivier Badot et Jean-François Lemoine, « Les stratégies d'innovation dans le commerce indépendant de proximité », *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 63-66.
8. www.migros.ch ; lsa-conso.fr, 20 juillet 2011 ; lesechos.fr, 11 mai 2011.
9. *Source :* « Observatoire des prix », www.famillesrurales.org

10. *Source :* Fédération des entreprises de vente à distance, www.fevad.com
11. Sandrine Heitz-Spahn et Marc Filser, « La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux », *Décisions Marketing*, 2014, n° 74, p. 21-36
12. piwee.net, 29 janvier 2014.
13. Mark Vroegrijk, Els Gijsbrechts et Katia Campo, « Close Encounter with the Hard Discounter: A Multiple-Store Shopping Perspective on the Impact of Local Hard-Discounter Entry », *Journal of Marketing Research,* vol. 50, 2013, p. 606-26.
14. www.fastcompany.com, 27 avril 2012 ; www.brandchannel.com, 22 mars 2013.
15. Sur les stratégies des distributeurs et leurs *business models*, voir Pierre Volle, Delphine Dion, Marie-Louise Heliès-Hassid et Stéphane Sabbah, « Les business models dans la distribution : repérer les chemins de la performance », *Revue Française de Gestion*, n° 181, 2008, p. 123-142.
16. Jean-Pierre Douard, Michèle Heitz et Gérard Cliquet, « L'attraction commerciale revisitée : de la gravitation aux flux d'achat, une application du géomarketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n° 1, 2015, p. 118-137.
17. Lemonde.fr, 27 février 2015 ; www.challenges.fr, 15 novembre 2011 et 20 juillet 2011.
18. Robert Rooderkerk, Harald van Heerde et Tammo H.A. Bijmolt, « Optimizing Retail Assortment », *Marketing Science,* vol. 32, 2013, p. 699-715.
19. Yolande Piris, « Comment réduire la taille d'un assortiment sans affecter la perception de la variété ? Une étude des effets isolés de la largeur et de la profondeur d'un assortiment », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 45-59.
20. Chantal Connan Ghesquière, « Le consommateur face à une rupture de stock : comment se comporte-t-il ? », *Décisions Marketing,* n° 62, 2011, p. 31-42.
21. Pour un exemple sur l'utilisation de la RFID dans le secteur de la santé, voir Yannick Meillier, Sylvain Bureau, Wei Zhou et S. Piramuthu, « Adaptive knowledge-based system for health care applications with RFID-generated information », *Decision Support Systems*, vol. 51, n° 1, 2011, p. 198-207.
22. Paul Miniard, Shazad Mustapha Mohammed, Michael Barone et Cecilia Alvarez, « Retailers' Use of Partially Comparative Pricing: From Across-Category to Within-Category Effects », *Journal of Marketing,* vol. 77, 2013, p. 33-48 ; J. Shin, « The Role of Selling Costs in Signaling Price Image », *Journal of Marketing Research*, n° 42, 2005, p. 305-312.
23. Voir chapitre 16.
24. Pour une analyse de la manière dont se forme l'image de prix des enseignes, voir Ryan Hamilton et Alexander Chernev, « Low Prices Are Just the Beginning: Price Image in Retail Management », *Journal of Marketing,* vol. 77, 2013, p. 1-20.
25. www.lesechos.fr, 18 avril 2011 ; www.printemps.com
26. *LSA*, 10 mars 2011 ; www.heytens.com
27. Velitchka Kaltcheva et Barton Weitz, « When Should a Retailer Create an Exciting Store Environment? », *Journal of Marketing,* vol. 70, 2006, p. 107-118.
28. www.lsa.fr, 9 novembre 2011 ; *LSA*, 24 janvier 2008, p. 64-65 ; www.imaginarium.ie
29. Marie-Christine Lichtlé et Véronique Plichon, « La diversité des états affectifs dans un point de vente », *Décisions Marketing*, n° 39, 2005, p. 33-42.
30. Bruno Daucé et Sophie Rieunier, « Le marketing sensoriel du point de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 4, 2002, p. 45-66.
31. Marc Filser, « Le magasin amiral : de l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne », *Décisions Marketing*, n° 24, 2001, p. 7-16.
32. André Fady, Valérie Renaudin et Dany Vit, *Le Merchandising : du category management au e-merchandising*, 7e édition, Vuibert, 2012 ; Philippe Lachaize et Marc Lemarignier, *La Révolution du merchandising : la nécessaire transformation du secteur retail*, Paris : Eyrolles, 2015 ; Dominique Mouton et Gaudérique Paris, *Pratique du merchandising*, Dunod, 2012 ; Alain Whelloff, *Le Merchandising : points cardinaux, ratios, stratégies,* Dunod, 2013.
33. Valérie Renaudin, « Allocation d'espace en magasin : proposition d'utilisation de l'élasticité des ventes à l'espace des rayons », *Décisions Marketing,* n° 57, 2010, p. 31-42. L'ensemble de ce paragraphe est fondé sur son analyse.
34. *LSA*, 22 novembre 2007, p. 73.
35. www.net-a-porter.com ; *The Economist*, 13 décembre 2014 ; www.lefigaro.fr, 15 mai 2014, 1er avril 2010 ; www.lesechos.fr, 1er avril 2010.
36. Philippe Boistel et Jacques Boulay, « L'ouverture des écrans télévisés à la publicité de la distribution : une typologie des positionnements des enseignes au travers de la théorie sémio-contextuelle de la communication », *Décisions Marketing,* n° 51, 2008, p. 7-16.
37. Géraldine Michel et Jean-François Vergne, « Un outil de communication pour la distribution : le magazine de consommateurs », *Décisions Marketing,* n° 19, 2000, p. 53-60.
38. *Adweek*, 11 mars 2013.
39. Définition inspirée de la loi NRE de 2001.
40. www.usinenouvelle.fr, 29 janvier 2015.
41. www.lesechos.fr, 22 janvier 2014 ; www.lsa.fr, 3 juillet 2014, 31 janvier 2014, 3 octobre 2013.

42. Sur les MDD et leur rôle dans les stratégies d'enseigne, voir Blandine Labbé-Pinlon, Cindy Lombart et Didier Louis, « Réactions des consommateurs à un accroissement des parts de linéaires allouées aux marques de distributeurs : une approche expérimentale », *Décisions Marketing*, n° 61, 2011, p. 23-34. Voir également Marc Filser et Gilles Paché, « Les dynamiques des canaux de distribution : approches théoriques et ruptures stratégiques », *Revue Française de Gestion*, n° 182, 2008, p. 109-133 ; Anne-Sophie Binninger, « Les fondements psychologiques et relationnels des marques de distributeurs », *Décisions Marketing*, n° 45, 2007, p. 47-58 ; et Lien Lamey, Barbara Deleersnyder, Jan-Benedict Steenkamp et Marnik G. Dekimpe, « The Effect of Business-Cycle Fluctuations on Private-Label Share: What Has Marketing Conduct Got to Do with It? », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 1-19.
43. Laure Ambroise, Jean-Marie Brignier et Clarinda Mathews-Lefebvre, « Les motivations cachées des consommateurs de marques d'enseigne : et si on parlait d'autre chose que du rapport qualité-prix ? », *Revue Française du Marketing*, juin 2010, p. 45-62.
44. *LSA*, 14 avril 2011 et 21 octobre 2010.
45. Anne ter Braak, Marnik Dekimpe et Inge Geyskens, « Retailer Private-Label Margins: The Role of Supplier and Quality-Tier Differentiation », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 86-103.
46. George Lewi et Jérôme Lacœuilhe, *Branding Management – La marque, de l'idée à l'action*, 3e édition, Paris : Pearson, 2012.
47. René Pierre Beylier, Karim Messeghem et Fatiha Fort, « Rôle des MDD de terroir dans la construction de la légitimité des distributeurs – Le cas “Reflets de France” », *Décisions Marketing*, n° 66, 2012, p. 35-45.
48. Blandine Labbé-Pinlon, Cindy Lombart et Didier Louis, « Réactions des consommateurs à un accroissement des parts de linéaires allouées aux marques de distributeurs : une approche expérimentale », *Décisions Marketing*, n° 61, janvier-mars 2011, p. 23-34.
49. Gilles Paché et Thierry Sauvage, *La Logistique : enjeux stratégiques*, Paris : Vuibert, 2004. Voir également Gilles Paché, « Tendances d'évolution des canaux de distribution : un éclairage à partir des stratégies logistiques », *Décisions Marketing*, juillet-septembre 2003, p. 7-14.
50. www.lsa.fr, 11 mars 2015 ; www.lagranderecre.fr ; www.emarketing.fr, 30 novembre 2011 ; *Management*, décembre 2007.
51. *The Wall Street Journal*, 24 septembre 2009.

Chapitre 19

1. Voir Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin, Christophe Benaroya et Jacques Digout, *Pentacom, communication corporate, interne, financière, b-to-c et b-to-b*, 3e édition, Paris : Pearson Education, 2012 ; Jacques Lendrevie et Arnaud de Baynast, *Publicitor : Publicité on line et off line*, 8e édition, Paris : Dalloz, 2014 ; Jean-Marc Décaudin et Aliffa Bouguérra, *La Communication marketing intégrée*, 4e édition, Paris : Dunod, 2011 ; Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication d'entreprise*, 6e édition, Paris : Dunod, 2012.
2. *Adweek*, 10 juin 2013 ; *Forbes*, 4 février 2013 ; *Adweek*, 29 octobre 2012 ; *New York Times*, 24 septembre 2012 ; *The Financial Express*, 28 juin 2011 ; www.mondelezpro.fr.
3. Ernst Osinga, Peter Leeflang, Shuba Srinivasan et Jaap Wieringa, « Why Do Firms Invest in Consumer Advertising with Limited Sales Response? A Shareholder Perspective », *Journal of Marketing*, vol. 75, 2011, p. 109-24 ; Xueming Luo et Naveen Donthu, « Marketing's Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 70-91.
4. Dominique Roux, « La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 4, 2007, p. 59-80 ; Éric Rémy, « De “Que choisir ?” à “Casseurs de pub” : entre récupération marketing et nouvelles figures consuméristes », *Décisions Marketing*, n° 46, 2007, p. 37-50.
5. *Adweek*, 12 décembre 2011 ; *Campaign*, 11 décembre 2011 ; *Creative Review*, 27 avril 2011 ; www.akqa.com.
6. www.warc.com, 14 janvier 2013.
7. *The Detroit News*, 11 août 2012 ; *Wall Street Journal*, 3 août 2012 ; *Los Angeles Times*, 22 juin 2012.
8. Prasad Naik et Kalyan Raman, « Understanding the Impact of Synergy in Multimedia Communications », *Journal of Marketing Research*, vol. 40, 2003, p. 375-388. Voir aussi Prasad Naik, Kalyan Raman et Russell Winer, « Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects », *Marketing Science*, vol. 24, 2005, p. 25-34.
9. Sreedhar Madhavaram, Vishag Badrinarayanan et Robert McDonald, « Integrated Marketing Communication (IMC) and Brand Identity as Critical Components of Brand Equity Strategy », *Journal of Advertising*, vol. 34, 2005, p. 69-80 ; Mike Reid, Sandra Luxton et Felix Mavondo, « The Relationship between Integrated Marketing Communication,

Market Orientation, and Brand Orientation », *Journal of Advertising,* vol. 34, 2005, p. 11-23.

10. Scott Neslin, *Sales Promotion*, MSI Relevant Knowledge Series, Cambridge : Marketing Science Institute, 2002.
11. Markus Pfeiffer et Markus Zinnbauer, « Can Old Media Enhance New Media? », *Journal of Advertising Research*, mars 2010, p. 42-49.
12. www.abc-luxe.com, 26 décembre 2013 ; www.challenges.fr, 19 juillet 2013 ; www.pacorabanne.com.
13. Norris Bruce, Kay Peters et Prasad Naik, « Discovering How Advertising Grows Sales and Builds Brands », *Journal of Marketing Research,* n° 49, 2012, p. 793-806.
14. Ce passage est fondé sur l'analyse de John Rossiter et Larry Percy, *Advertising and Promotion Management,* 2e édition, New York : McGraw-Hill, 1997.
15. James Engel, Roger Blackwell et Paul Minard, *Consumer Behavior*, 9e édition, Fort Worth : Dryden, 2001.
16. John R. Rossiter et L. Percy, *Advertising and Promotion Management*, New York : McGraw-Hill, 1997.
17. Les données présentées ci-dessus sont issues du cas Effie et sont disponibles sur www.effie.fr.
18. C. I. Hovland, A. Lumsdaine et F. Sheffield, *Experiments on Mass Communication*, Princeton : Princeton University Press, 1948.
19. Laurie Balbo et Florence Jeannot, « L'adéquation du cadrage du message et de la distance temporelle : un moyen efficace de promouvoir un produit innovant », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n° 1, 2015, p. 28-51.
20. Voir Ann Crowley et Wayne Hoyer, « An Integrative Framework for Understanding Two-Sided Persuasion », *Journal of Consumer Research,* mars 1994, p. 561-574.
21. H. Rao Unnava, Robert Burnkrant et Sunil Erevelles, « Effects of Presentation Order and Communication Modality on Recall and Attitude », *Journal of Consumer Research,* vol. 21, 1994, p. 481-490.
22. Gillian Naylor, Susan Bardi Kleiser, Julie Baker et Eric Yorkston, « Using Transformational Appeals to Enhance the Retail Experience », *Journal of Retailing,* vol. 84, 2008, p. 49-57.
23. Tout un courant de recherche a analysé l'influence de l'attitude face à l'annonce sur l'attitude face à la marque. Voir, par exemple, Virginie de Barnier, « Le rôle des émotions sur l'attitude envers la marque (Ab) : pour une médiation totale de l'attitude envers le message (Aad) », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 3, 2002, p. 81-100.
24. Éric Lombardot, « La nudité en publicité : quelle influence sur l'attention portée à l'annonce et la fonction mémorielle de la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 4, 2007, p. 23-42.
25. Herbert Kelman et Carl Hovland, « Reinstatement of the Communicator in Delayed Measurement of Opinion Change », *Journal of Abnormal and Social Psychology,* vol. 48, n° 3, 1953, p. 327-335.
26. Cette question de la congruence entre une star et une marque se pose également pour toute association d'une marque avec un élément externe : un ingrédient (le shampooing et les agrumes pour Fructis), une opération de parrainage (Skip et le rugby, univers masculin auquel la marque de lessives s'est associée), une enseigne de distribution (Vanessa Bruno et La Redoute), etc. Sur ce sujet et sur le niveau optimal de congruence, voir Nathalie Fleck et Virginie Maille, « Trente ans de travaux contradictoires sur l'influence de la congruence perçue par le consommateur : synthèse, limites et voies de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 4, 2010, p. 69-92, et « Congruence perçue par le consommateur : vers une clarification du concept, de sa formation et de sa mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 2, 2011, p. 77-112.
27. Robert Kozinets, Kristine de Valck, Andrea Wojnicki et Sarah Wilner, « Networked Narratives: Understanding Word-of-Mouth Marketing in Online Communities », *Journal of Marketing*, vol. 74, 2010, p. 71-89 ; David Godes et Dina Mayzlin, « Firm-Created Word-of-Mouth Communication: Evidence from a Field Test », *Marketing Science*, vol. 28, 2009, p. 721-739.
28. www.lesechos.fr, 13 octobre 2014.
29. *Forbes,* 31 mai 2013 ; fleishmanhillard.com, 30 mars 2014.
30. Voir chapitre 6 pour une analyse approfondie des leaders d'opinion.
31. Norris Bruce, Natasha Zhang Foutz et Ceren Kolsarici, « Dynamic Effectiveness of Advertising and Word of Mouth in Sequential Distribution of New Products », *Journal of Marketing Research,* vol. 49, 2012, p. 469-86 ; et Shyam Gopinath, Jacquelyn Thomas et Lakshman Krishnamurthi, « Investigating the Relationship between the Content of Online Word of Mouth, Advertising and Brand Performance », *Marketing Science,* vol. 33, 2014, p. 241-58.
32. Adapté de G. Maxwell Ule, « A Media Plan for "Sputnik Cigarettes" », *How to Plan Media Strategy,* American Association of Advertising Agencies, Convention régionale de 1957, p. 41-52.
33. Demetrios Vakratsas et Tim Ambler, « How Advertising Works: What Do We Really Know? », *Journal of* Marketing, vol. 63, n° 1, janvier 1999, p. 26-43.

34. *Effie Worldwide*, www.effie.org ; *PRNewswire*, 9 juin 2010 ; *Fortune*, 21 avril 2009.
35. Laurent Battais, « L'efficacité des actions de marketing direct sur les marchés de grande consommation : l'expérience BehaviorScan en France et en Allemagne », *Décisions Marketing*, n° 30, 2003, p. 63-75. Sur ce thème de la mesure de l'efficacité de la publicité, voir le chapitre 20.
36. Voir l'interview de Pascale Merzereau et Helen Zeitoun par Corinne Drucker, intitulée « De l'efficacité publicitaire au retour sur investissement… L'évolution des pratiques de mesure », *Décisions Marketing* n° 40, 2005, p. 31-38. Elle présente la méthode développée par GfK pour mesurer le retour sur investissement de la publicité.
37. www.aacc.fr.
38. *Source :* Emarketer, cité par *Enjeux Les Echos*, mars 2015.
39. www.aacc.fr.
40. www.publicisgroupe.com ; www.adage.com.

Chapitre 20

1. www.strategies.fr, 13 février 2014 ; *USA Today*, 8 janvier 2013 ; *Adweek*, 7 janvier 2014 ; www.pg.com, « In 2013, Once Again: Marketing Art Meets Science – Best in Show Winners of the Advertising Research Foundation's David Ogilvy Awards », *Journal of Advertising Research*, vol. 53, n° 3, 2013 ; *Adweek*,19 août 2013.
2. Paul Nunes et Jeffrey Merrihue, « The Continuing Power of Mass Advertising », *Sloan Management Review*, hiver 2007, p. 63-69.
3. Sur la politique de communication, voir Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin, Christophe Benaroya et Jacques Digout, *Pentacom, communication corporate, interne, financière, b-to-c et b-to-b*, 3e édition, Paris : Pearson Education, 2012 ; Jacques Lendrevie et Arnaud de Baynast , *Publicitor - Publicité on line et off line*, 8e édition, Paris : Dalloz, 2014 ; Jean-Marc Décaudin et Aliffa Bouguérra, *La Communication marketing intégrée*, 4e édition, Paris : Dunod, 2011 ; Thierry Libaert et Marie-Hélène Westphalen, *Communicator : toute la communication d'entreprise*, 6e édition, Paris : Dunod, 2012. Sur la publicité, voir également Henri Joannis et Virginie de Barnier, *De La Stratégie marketing à la création publicitaire*, 3e édition, Paris : Dunod, 2010.
4. IREP 2015.
5. AACC 2012.
6. Alicia Barroso et Gerard Llobet, « Advertising and Consumer Awareness of New, Differentiated Products », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 773-92 ; Wilfred Amaldoss et Chuan He, « Product Variety, Informative Advertising, and Price Competition », *Journal of Marketing Research*, vol. 47, 2010, p. 146-56.
7. Christian Dianoux, « La publicité comparative en France, quelles perspectives ? », *Décisions Marketing*, n° 25, 2002, p. 29-36 ; Christian Dianoux et Jean-Luc Herrmann, « L'influence de la publicité comparative sur la mémorisation et les attitudes : expérimentation dans le contexte français », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 2, 2001, p. 33-50 ; Debora Viana Thompson et Rebecca Hamilton, « The Effects of Information Processing Mode on Consumers' Responses to Comparative Advertising », *Journal of Consumer Research*, vol. 32, 2006, p. 530-540.
8. www.strategies.fr, 23 octobre 2013 ; www.cbnews.fr, 10 avril 2013.
9. Rajesh Chandy, Gerard Tellis, Debbie MacInnis et Pattana Thaivanich, « What to Say When: Advertising Appeals in Evolving Markets », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, 2001 ; Gerard J. Tellis, Rajesh Chandy et Pattana Thaivanich, « Decomposing the Effects of Direct Advertising: Which Brand Works, When, Where, and How Long? », *Journal of Marketing Research*, vol. 37, 2000, p. 32-46 ; Peter Danaher, André Bonfrer et Sanjay Dhar, « The Effect of Competitive Advertising », *Journal of Marketing Research*, vol. 45, 2008, p. 211-25.
10. Demetrios Vakratsas, Fred Feinberg, Frank Bass et Gurumurthy Kalyanaram, « The Shape of Advertising Response Functions Revisited: A Model of Dynamic Probabilistic Thresholds », *Marketing Science*, vol. 23, n° 1, 2004, p. 109-119.
11. Leonard Lodish, Magid Abraham, Stuart Kalmenson, Jeanne Livelsberger, Beth Lubetkin, Bruce Richardson et Mary Ellen Stevens, « How T.V. Advertising Works: A Meta-Analysis of 389 Real-World Split Cable T.V. Advertising Experiments », *Journal of Marketing Research*, vol. 32, 1995, p. 125-139.
12. Pour une excellente analyse des travaux sur le sujet, voir Greg Allenby et Dominique Hanssens, « Advertising Response », Marketing Science Institute, *Special Report*, N° 05-200, 2005 ; Harald Van Heerde, Maarten J. Gijsenberg, Marnik G. Dekimpe et Jan-Benedict Steenkamp, « Price and Advertising Effectiveness over the Business Cycle », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 177-93 ; Raj Sethuraman, Gerard Tellis et Richard Briesch, « How Well Does Advertising Work? Generalizations from Meta-Analysis of Brand Advertising Elasticities », *Journal of Marketing Research*, vol. 48, 2011, p. 457-71.
13. Shyam Gopinath, Jacquelyn Thomas et Lakshman Krishnamurthi, « Investigating the Relationship

between the Content of Online Word of Mouth, Advertising, and Brand Performance », *Marketing Science,* vol. 33, 2014, p. 241-58.

14. www.effie.fr; cette campagne a été primée par le prix Effie de la communication publicitaire.
15. Voir Henri Joannis et Virginie de Barnier, *op. cit.*
16. www.strategies.fr, 30 mars 2015 ; *Management*, mars 2002, p. 20-24 et, sur la campagne 2005, site de l'AACC. Cette dernière campagne a été primée par le prix Effie de la communication publicitaire.
17. Voir Debora Thompson et Prashant Malaviya, « Consumer-Generated Ads: Does Awareness of Advertising Co-Creation Help or Hurt Persuasion? », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 33-47 ; Benjamin Lawrence, Susan Fournier et Frederic Brunel, « When Companies Don't Make the Ad: A Multi-Method Inquiry into the Differential Effectiveness of Consumer-Generated Advertising », *Journal of Advertising*, vol. 42, n° 4, 2013, p. 292-307 ; numéro spécial de *Marketing Science* sur l'émergence et l'impact des contenus générés par les utilisateurs, vol. 31, 2012 ; *New York Times*, 22 juin 2009, 26 mai 2007 et 4 août 2006 ; *Marketing News*, 10 février 2008.
18. www.vogue.fr, 3 avril 2015 ; www.elle.fr, 3 février 2015.
19. Marie-Christine Lichtlé, « Étude expérimentale de l'impact de la couleur d'une annonce publicitaire sur l'attitude envers l'annonce », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 2, 2012, p. 3-20.
20. Bénédicte Bourcier-Béquaert et Virginie de Barnier, « Les effets de l'âge du mannequin sur les consommateurs seniors et sur la marque présente dans la publicité : le rôle de la similarité », *Décisions Marketing*, n° 76, 2014, p. 77-92 ; Corinne Chevalier et Marie-Christine Lichtlé, « L'influence de l'âge perçu du modèle inclus dans une annonce sur l'efficacité publicitaire », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 23-40.
21. Maria Mercanti-Guérin, « Perception d'une annonce créative par le consommateur : construction et validation d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, 2008, p. 97-120.
22. Voir Nicole Ferry-Maccario, *Droit du marketing*, Paris : Pearson Education, 2008.
23. Stéphanie Foucher, Philippe Le Blanc, Armand Morgensztern et Thierry Vallaud, « Un exemple de médiaplanning multimédia », *Décisions Marketing*, n° 41, 2006, p. 7-22. Sur le média presse, ses spécificités et les pistes pour optimiser un plan média qui intègre la presse magazine, voir l'entretien de Bruno Schmutz, « Comment renforcer et renouveler l'attractivité du média presse magazine auprès des annonceurs ? Les pistes explorées par Interdeco », *Décisions Marketing*, n° 41, 2006, p. 87-90.
24. Sur les mesures d'audience de la presse, voir Jean-François Etienne, « Proposition d'une nouvelle méthode de mesure de l'audience de la presse », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 2, 2011, p. 51-76.
25. Faten Malek, Norchene Ben Dahmane Mouelhi et Olivier Droulers, « Les séniors et les jeunes évaluent-ils différemment les publicités ? Prise en compte du contexte de programmation télévisée et du vieillissement affectif », *Décisions Marketing*, n° 76, 2014, p. 93-106 ; Sylvie Lacoste-Badie, Faten Malek et Olivier Droulers, « Influence d'un contexte de programme triste sur le processus de persuasion publicitaire chez des adultes jeunes et âgés », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 5-26.
26. Olivier Droulers et Bernard Roullet, « Contexte de programme violent à la télévision et mémorisation des publicités : rôles respectifs du niveau de violence et de la narrativité », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 1, 2014, p. 61-78.
27. Chen Lin, Sriram Venkataraman et Sandy Jap, « Media Multiplexing Behavior: Implications », *Marketing Science*, vol. 32, 2013, p. 310-24.
28. Sur le rythme et la fréquence de la diffusion des messages, voir Marshall Freimer et Dan Horsky, « Periodic Advertising Pulsing in a Competitive Market », *Marketing Science*, vol. 31, 2012, p. 637-48.
29. *Stratégies*, 27 mars 2008.
30. Élisabeth Tissier-Desbordes et Delphine Manceau, « La réception de la représentation de la nudité en publicité : provocation ou esthétisme ? », *Actes de la Conférence tendances du marketing*, Venise, octobre 2003.
31. Peter Danaher et Tracey Dagger, « Comparing the Relative Effectiveness of Advertising Channels: A Case Study of a Multimedia Blitz Campaign », *Journal of Marketing Research*, vol. 50, 2013, p. 517-34 ; Gerard Tellis, Rajesh Chandy et Pattana Thaivanich, « Which Ad Works, When, Where, and How Often? Modeling the Effects of Direct Television Advertising », *Journal of Marketing Research*, vol. 37, 2000, p. 32-46.
32. David Montgomery et Alvin Silk, « Estimating Dynamic Effects of Market Communications Expenditures », *Management Science*, 1972, p. 485-501. Voir également l'entretien de Pascale Merzereau et Helen Zeitoun par Corinne Drucker, intitulée « De l'efficacité publicitaire au retour sur investissement… L'évolution des pratiques de mesure », *Décisions Marketing*, n° 40, 2005, p. 31-38.
33. Définition tirée de Robert Blattberg et Scott Neslin, *Sales Promotion: Concepts, Methods and Strategies*,

Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1995. Voir également des mêmes auteurs « Sales Promotion: The Long and Short of It », *Marketing Letters*, vol.1, 2004, et Pierre Desmet, *Promotion des ventes : du 13 à la douzaine à la fidélisation*, 2e édition, Paris : Dunod, 2007.

34. www.lsa.fr, 18 décembre 2014.
35. Kusum Ailawadi, Karen Gedenk, et Scott Neslin, « Heterogeneity and Purchase Event Feedback in Choice Models : An Empirical Analysis with Implications for Model Building », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 16, 1999, p. 177-198 ; voir aussi Kusum Ailawadi, Karen Gedenk, Christian Lutzky et Scott Neslin, « Decomposition of the Sales Impact of Promotion-Induced Stockpiling », *Journal of Marketing Research,* vol. 44, août 2007 ; Luc Wathieu, A. V. Muthukrishnan et Bart Bronnenberg. « The Asymmetric Effect of Discount Retraction on Subsequent Choice », *Journal of Consumer Research*, vol. 31, décembre 2004, p. 652-665 ; Eric Anderson et Duncan Simester, « The Long-Run Effects of Promotion Depth on New Versus Established Customers : Three Field Studies », *Marketing Science*, vol. 23, n° 1, hiver 2004, p. 4-20.
36. *Adweek*, 19 août 2013 ; VanWestMedia, 26 août 2013 ; www.venturebeat.com, 13 décembre 2012 ; www.publicisgroupe.com/.
37. Philippe Odou, Souad Djelassi et Bertrand Belvaux, « De l'achat malin au détournement de la promotion : le cas des ODRistes », *Décisions Marketing*, n° 55, 2009, p. 9-18 ; Pierre Chandon, Brian Wansink et Gilles Laurent, « A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness », *Journal of Marketing*, vol. 64, n° 4, 2000, p. 65-81, et « When are stockpiled products consumed faster? A convenience-salience framework of postpurchase consumption incidence and quantity », *Journal of Marketing Research*, vol. 39, n° 3, 2002, p. 321-335.
38. Pauline de Pechpeyrou et Philippe Odou, « Scepticisme du consommateur et efficacité promotionnelle », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 2, 2012, p. 45-70.
39. Pierre Desmet, « Promotion des ventes et capital-marque », *Revue Française de Gestion*, vol. 29, n° 145, 2003, p. 175-185.
40. Ouidade Sabri, Béatrice Parguel et Pauline de Pechpeyrou, « Portées et limites du lot virtuel : une étude exploratoire », *Décisions Marketing*, n° 50, 2008, p. 49-58.
41. Blandine Labbé-Pinlon, Cindy Lombart et Didier Louis, « Quelle technique promotionnelle privilégier pour défendre le pouvoir d'achat des consommateurs : réduction de prix immédiate ou lots virtuels ? », *Décisions Marketing*, n° 56, 2009, p. 23-36.
42. Rajkumar Venkatesan et Paul Farris, « Measuring and Managing Returns from Retailer-Customized Coupon Campaigns », *Journal of Marketing*, vol. 76, 2012, p. 76-94.
43. Kusum Ailawadi, Bari Harlam, Jacques Cesar et David Trounce, « Promotion Profitability for a Retailer: The Role of Promotion, Brand, Category, and Store Characteristics », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, 2006, p. 518-536 ; Dominique Crié, « Rentabilité des programmes de fidélisation avec cartes dans la grande distribution », *Revue Française du Marketing*, n° 188, 2002, p. 23-39. Plus généralement sur les promotions employées par les distributeurs, voir Miguel Gomez, Vithala Rao et Edward McLaughlin, « Empirical Analysis of Budget and Allocation of Trade Promotions in the U.S. Supermarket Industry », *Journal of Marketing Research*, vol. 44, 2007 ; Norris Bruce, Preyas Desai et Richard Staelin, « The Better They Are, the More They Give: Trade Promotions of Consumer Durables », *Journal of Marketing Research*, vol. 42, 2005, p. 54-66.
44. Sur l'efficacité des prospectus et leur effet sur les comportements des consommateurs, voir Béatrice Parguel, Ouidade Sabri et Aida Mimouni-Chaabane, « Faut-il concevoir les prospectus en fonction de la fidélité du client à l'enseigne ? », *Décisions Marketing*, n° 59, 2010, p. 49-60.
45. www.lsa.fr, 10 décembre 2013.
46. Pauline de Pechpeyrou, Béatrice Parguel, Aida Mimouni et Pierre Desmet, « Valeur et sincérité perçues d'une promotion multi-mécanismes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, 2006, p. 25-40.
47. Philippe Malaval, « La promotion des ventes en marketing business-to-business », *Décisions Marketing*, n° 27, 2002, p. 7-19.
48. Définition adaptée de Christian Derbaix, Patrick Gérard et Thierry Lardinoit, « Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 9, n° 2, 1994, p. 43-67, et de Laurence Didellon, « Mode de persuasion et mesure d'efficacité du parrainage : une application au domaine sportif », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Pierre-Mendès-France, Grenoble, 1994. Sur le parrainage, voir Nathalie Fleck-Dousteyssier, « Le parrainage : d'une intuition à une stratégie de communication », *Décisions Marketing*, n° 47, 2007, p. 7-20 ; Bjorn Walliser, « L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 65-94.
49. www.lequipe.fr, 20 mai 2013 ; *Stratégies,* 28 février 2008.

50. Sylvère Piquet et Jean-Michel Tobelem, « La responsabilité sociale du mécénat d'entreprise », *Revue Française du Marketing*, 2005, p. 71-81.
51. Bettina Cornwell, Michael Humphreys, Angela Maguire, Clinton Weeks et Cassandra Tellegen, « Sponsorship-Linked Marketing: The Role of Articulation in Memory », *Journal of Consumer Research*, vol. 33, 2006, p. 312-321 ; Bjorn Walliser, « Le rôle de l'intensité des émotions éprouvées par le téléspectateur dans la mémorisation des parrains », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 11, n° 1, 1996, p. 6-19.
52. Jean-Luc Hermann, Bjorn Wallsier et Mathier Kacha, « Le contrôle des effets du parrainage sur l'audience : l'intérêt des mesures implicites de restitution mémorielle », *Décisions Marketing*, n° 62, 2011, p. 7-18.
53. www.publicis-consultants.fr.

Chapitre 21

1. www.stratégies.fr, 17 janvier 2013 ; www.emarketing.fr, 14 janvier 2013 ; *BusinessWeek*, 23 juillet 2006 ; *Advertising Age*, 5 mars 2007 ; *USA Today*, 18 avril 2007 ; *Business Insider*, 10 octobre 2011 ; *Forbes*, 7 mars 2013; *U.S. News*, 18 avril 2013 ; *AdAge*, 22 janvier 2014 ; www.campaignforrealbeauty.com ; www.unilever.com.
2. Andrew Stephen et Jeff Galak, « The Effects of Traditional and Social Earned Media on Sales: A Study of a Microlending Marketplace », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 624-39.
3. Voir Michel Kalika et Stéphane Bourliataux-Lajoinie, « L'analyse des comportements de navigation sur un site marchand », *Décisions Marketing*, n° 22, 2001, p. 79-86.
4. Voir par exemple André Bonfrer et Xavier Drèze, « Real-Time Evaluation of E-mail Campaign Performance », *Marketing Science*, vol. 28, 2009, p. 251-63.
5. www.journaldunet.com, 13 février 2008 ; www.uda.fr.
6. *eMarketer*, 22 avril 2014.
7. Sébastien Liarte, « Image de marque et Internet : comprendre, éviter et gérer l'effet « Streisand », *Décisions Marketing*, n° 69, p. 103-110.
8. Cédric Manara et Christophe Roquilly, « Le risque d'érosion du capital-marque sur les médias sociaux : efficacité et limites des instruments juridiques », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 26, n° 3, 2011, p. 93-116.
9. www.millwardbrown.com/adreaction/2014.
10. IREP, 2014.
11. Hans Risselada, Peter Verhoef et Tammo Bijmolt, « Dynamic Effects of Social Influence and Direct Marketing on the Adoption of High-Technology Products », *Journal of Marketing*, vol. 78, 2014, p. 52-68 ; Zsolt Katona, Peter Pal Zubcsek et Miklos Sarvary, « Network Effects and Personal Influences: The Diffusion of an Online Social Network », *Journal of Marketing Research*, vol. 48, 2011, p. 425-43 ; Allen Adamson, *Brand Digital*, New York : Palgrave Macmillan, 2008.
12. John Hauser, Glen Urban, Guilherme Liberali et Michael Braun, « Website Morphing », *Marketing Science*, vol. 28, 2009, p. 202-23 ; Peter Danaher, Guy Mullarkey et Skander Essegaier, « Factors Affecting Web Site Visit Duration: A Cross-Domain Analysis », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, 2006, p. 182-94.
13. Jan-Benedict Steenkamp et Inge Geyskens, « How Country Characteristics Affect the Perceived Value of Web Sites », *Journal of Marketing*, vol. 70, 2006, p. 136-50. Sur la performance des sites institutionnels dans le cadre de la communication corporate, voir Meriem Agrebi et Laurent Florès, « Quelques enseignements sur la performance des sites web institutionnels », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 91-106.
14. Cet exemple est extrait de l'article de Karine Raïes et Agnès Helme-Guizon « Ancrer une proposition de valeur dans la simplicité : Le cas d'un site web marchand », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p.139-152.
15. Avi Goldfarb et Catherine Tucker, « Why Managing Consumer Privacy Can Be an Opportunity », *MIT Sloan Management Review*, printemps 2013, p. 10-12.
16. *Wall Street Journal*, 19 janvier 2009.
17. http://frenchweb.fr/bannieres-publicitaires-les-plus-de-55-ans-sont-les-plus-gros-cliqueurs/123090 ; *eMarketer*, 17 septembre 2014.
18. Ron Berman et Zsolt Katona, « The Role of Search Engine Optimization in Search Marketing », *Marketing Science*, vol. 32, 2013, p. 644-51 ; Oliver Rutz, Randolph Bucklin et Garrett P. Sonnier, « A Latent Instrumental Variables Approach to Modeling Keyword Conversion in Paid Search Advertising », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 306-19 ; Oliver Rutz et Randolph Bucklin, « From Generic to Branded: A Model of Spillover in Paid Search Advertising », *Journal of Marketing Research*, vol. 48, 2011, p. 87-102 ; *Marketing News*, 1er avril 2008 ; *USA Today*, 23 juin 2008.
19. Peter Danaher, Janghyuk Lee et Laoucine Kerbache, « Optimal Internet Media Selection », *Marketing Science*, n° 29, 2010, p. 336-347 ; Puneet Manchanda, Jean-Pierre Dubé, Khim Yong Goh

et Pradeep Chintagunta, « The Effects of Banner Advertising on Internet Purchasing », *Journal of Marketing Research,* n° 43, 2006, p. 98-108.

20. Glen Urban, Guilherme (Gui) Liberali, Erin Macdonald, Robert Bordley et John Hauser, « Morphing Banner Advertising », *Marketing Science*, vol. 33, 2014, p. 27-46 ; Jan Schumann, Florian von Wangenheim et Nicole Groene, « Targeted Online Advertising: Using Reciprocity Appeals to Increase Acceptance among Users of Free Web Services », *Journal of Marketing,* vol. 78, 2014, p. 59-75 ; Michael Braun et Wendy Moe, « Online Display Advertising: Modeling the Effects of Multiple Creatives and Individual Impression Histories », *Marketing Science,* vol. 32, 2013, p. 753-67 ; Anja Lambrecht et Catherine Tucker, « When Does Retargeting Work? Information Specificity in Online Advertising », *Journal of Marketing Research,* vol. 50, 2013, p. 561-76.
21. Sur l'e-mailing et les caractéristiques du message susceptibles d'accroître son efficacité, voir Anne-Sophie Cases, Christophe Fournier et Pierre-Louis Dubois, « Étude de l'influence des caractéristiques d'un e-mail commercial : approches expérimentales *in vivo* », *Revue française du marketing*, octobre 2006, p. 7-22 ; Caroline Lancelot Miltgen, Yseulis Costes, Thibault Munier et Stéphanie Gauthier, « L'efficacité d'un e-mail à vocation commerciale : étude des caractéristiques sociodémographiques des internautes sur le processus de réponse », *Revue française du marketing*, 2005, p. 21-40.
22. Nora Aufreiter, Julien Boudet et Vivien Weng, « Why Marketers Keep Sending You E-mails », *McKinsey Quarterly*, janvier 2014.
23. www.warc.com, 24 janvier 2013.
24. www.lemonde.fr, 12 février 2015 ; www.cabestan.com.
25. www.warc.com, 18 janvier 2013.
26. Voir le numéro spécial de *Recherche et Applications Marketing* consacré aux médias sociaux et coordonné par Andreas Kaplan et Michaël Haenlein, vol. 26, n° 3, 2011. Sur un modèle de diffusion des médias sociaux, voir dans ce numéro l'article de Bertrand Belvaux, « Le développement des médias sociaux : proposition d'un modèle de diffusion intégrant les externalités de réseau dans un cadre concurrentiel », p. 7-22.
27. Jacob Goldenberg, Gal Oestreicher-Singer et Shachar Reichman, « The Quest for Content: How User-Generated Links Can Facilitate Online Exploration », *Journal of Marketing Research,* vol. 49, 2012, p. 452-68.
28. Zsolt Katona, « Competing for Influencers in a Social Network », working paper, Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2014 ; Michael Trusov, Anand Bodapati et Randolph Bucklin, « Determining Influential Users in Internet Social Networks », *Journal of Marketing Research,* vol. 47, 2010, p. 643-58.
29. Thomas Stenger et Alexandre Coutant, « Médias sociaux : clarification et cartographie ŞPour une approche sociotechnique », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 107-117.
30. www.cbnews.fr, 11 juillet 2012 ; www.youtoyou.fr.
31. Karine Raïes et Marie-Laure Gavard-Perret, « Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 26, n° 3, 2011, p. 23-44.
32. Cet exemple est extrait de l'article de Laurent Arnone et Alain Decrop, « Construire une communauté de marque : le cas des Clubs de vacances Lookéa », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 35-46.
33. www.lexpress.fr, 18 mars 2015 ; www.lemonde.fr, 3 octobre 2014.
34. Voir Christophe Van Den Bulte et Stefan Wuyts, *Social Networks and Marketing*, Marketing Science Institute Relevant KnowledgeSeries : Cambridge, 2007.
35. www.forbes.com, 6 mai 2009.
36. www.emarketing.fr, 29 septembre 2014 ; www.strategies.fr, 31 juillet 2014.
37. Jae Young Lee et David Bell, « Neighborhood Social Capital and Social Learning for Experience Attributes of Products », *Marketing Science,* vol. 32, 2013, p. 960-76.
38. *The Economist*, 30 janvier 2010.
39. Rebecca Naylor, Cait Lamberton et Patricia West, « Beyond the 'Like' Button: The Impact of Mere Virtual Presence on Brand Evaluations and Purchase Intentions in Social Media Settings », *Journal of Marketing,* vol. 76, 2012, p. 105-20.
40. www.emarketing.fr, 10 avril 2015.
41. David Taylor, « Can Social Media Show You the Money », *Brandgym Research Paper 6*, septembre 2012.
42. Christian Schulze, Lisa Schöler et Bernd Skiera, « Not All Fun and Games: Viral Marketing for Utilitarian Products », *Journal of Marketing,* vol. 78, 2014, p. 1-19.
43. www.lesechos.fr, 30 mai 2014 ; www.emarketing.fr, 5 juillet 2013 ; www.lsa.fr, 16 juin 2013 ; Daniel Birnbaum, « SodaStream's CEO on Turning a Banned Super Bowl Ad into Marketing Gold », *Harvard Business Review*, janvier-février 2014 ; *Bloomberg Businessweek*, 31 juillet 2013 ; *Adweek*, 10 décembre 2012 ; obsession.nouvelobs.com, 1er février 2014.

44. Ed Keller et Brad Fay, « Word of Mouth Advocacy: A New Key to Advertising Effectiveness », *Journal of Advertising Research*, vol. 52, 2012, p. 459-64.

45. *Adweek*, 22 novembre 2011.

46. Matteo De Angelis, Andrea Bonezzi, Alessandro M. Peluso, Derek D. Rucker et Michele Costabile, « On Braggarts and Gossips: A Self-Enhancement Account of Word-of-Mouth Generation and Transmission », *Journal of Marketing Research,* vol. 49, 2012, p. 551-63 ; Sha Yang, Mantian Hu, Russ Winer, Henry Assael et Xiaohong Chen, « An Empirical Study of Word-of-Mouth Generation and Consumption », *Marketing Science,* vol. 31, 2012, p. 952-63. Voir aussi Yinlong Zhang, Lawrence Feick et Vikas Mittal, « How Males and Females Differ in Their Likelihood of Transmitting Negative Word of Mouth », *Journal of Consumer Research,* vol. 40, 2014, p. 1097-108 ; David Dubois, Derek Rucker et Zakary Tormala, « From Rumors to Facts, and Facts to Rumors: The Role of Certainty Decay in Consumer Communications », *Journal of Marketing Research,* vol. 48, 2011, p. 1020-32.

47. Sharad Goel, Duncan Watts et Daniel Goldstein, « The Structure of Online Diffusion Networks », *Proceedings of the 13th ACM Conference on Electronic Commerce (EC'12)*, Valence, Espagne, 2012, p. 623-38.

48. Olivier Toubia et Andrew Stephen, « Intrinsic vs. Image-Related Utility in Social Media: Why Do People Contribute Content to Twitter? », *Marketing Science*, vol. 32, 2013, p. 368-92.

49. Barak Libai, Eitan Muller et Renana Peres, « Decomposing the Value of Word-of-Mouth Seeding Programs: Acceleration Versus Expansion », *Journal of Marketing Research,* vol. 50, 2013, p. 161-76 ; Oliver Hinz, Bernd Skiera, Christian Barrot et Jan Becker, « Seeding Strategies for Viral Marketing: An Empirical Comparison », *Journal of Marketing,* vol. 75, 2011, p. 55-71; Ralf van der Lans, Gerrit van Bruggen, Jehoshua Eliashberg et Berend Wierenga, « A Viral Branching Model for Predicting the Spread of Electronic Word of Mouth », *Marketing Science,* vol. 29, 2010, p. 348-65.

50. Thales Teixeira, « How to Profit from 'Lean' Advertising », *Harvard Business Review*, 2013, p. 23-25.

51. www.lefigaro.fr, 16 décembre 2013.

52. Stephan Ludwig, Ko de Ruyter, Mike Friedman, Elisabeth Brüggen, Martin Wetzels et Gerard Pfann, « More than Words: The Influence of Affective Content and Linguistic Style Matches in Online Reviews on Conversion Rates », *Journal of Marketing,* vol. 77, 2013, p. 87-103 ; Yi Zhao, Sha Yang, Vishal Narayan et Ying Zhao, « Modeling Consumer Learning from Online Product Reviews », *Marketing Science,* vol. 32, 2013, p. 153-69 ; Rebecca Walker Naylor, Cait Poynor Lamberton et David A. Norton, « Seeing Ourselves in Others: Reviewer Ambiguity, Egocentric Anchoring, and Persuasion », *Journal of Marketing Research*, vol. 48, 2011, p. 617-31.

53. « Nielsen: Global Consumers' Trust in 'Earned' Advertising Grows in Importance », 10 avril 2012. Voir aussi Itamar Simonson et Emanuel Rosen, *Added Value*, New York : Harper Collins, 2014.

54. *Fast Company*, 29 novembre 2012.

55. Dina Mayzlin, Yaniv Dover et Judith Chevalier, « Promotional Reviews: An Empirical Investigation of Online Review Manipulation », *American Economic Review*, 2014.

56. Sinan Aral, « The Problem with Online Ratings », *MIT Sloan Management Review*, hiver 2014, p. 47-52. Voir également Shrihari Sridhar et Raji Srinivasan, « Social Influence Effects in Online Product Ratings," *Journal of Marketing,* vol. 76, 2012, p. 70-88 ; Wendy Moe et Michael Trusov, « The Value of Social Dynamics in Online Product Ratings Forums », *Journal of Marketing Research,* vol. 48, 2011, p. 444-56 ; Ann Kronrod et Shai Danziger, « Wii Will Rock You! The Use and Effect of Figurative Language in Consumer Reviews of Hedonic and Utilitarian Consumption », *Journal of Consumer Research,* vol. 40, 2013, p. 726-39.

57. Zoey Chen et Nicholas Lurie, « Temporal Contiguity and Negativity Bias in the Impact of Online Word of Mouth », *Journal of Marketing Research,* vol. 50, 2013, p. 463-76 ; Yubo Chen, Qi Wang et Jinhong Xie, « Online Social Interactions: A Natural Experiment on Word of Mouth versus Observational Learning », *Journal of Marketing Research,* vol. 48, 2011, p. 238-54.

58. V. Kumar, Andrew Petersen et Robert Leone, « How Valuable Is Word of Mouth? », *Harvard Business Review*, octobre 2007, p. 139-46.

59. Omar Merlo, Andreas Eisingerich et Seigyoung Auh, « Why Customer Participation Matters », *MIT Sloan Management Review*, hiver 2014, p. 81-88.

60. Jonah Berger et Raghuram Iyengar, « Communication Channels and Word of Mouth: How the Medium Shapes the Message », *Journal of Consumer Research,* vol. 40, 2013, p. 567-79. Voir également Mitch Lovett, Renana Peres et Roni Shachar, « On Brands and Word of Mouth », *Journal of Marketing Research,* vol. 50, 2013, p. 427-44 ; Amar Cheema et Andrew Kaikati, « The Effect of Need for Uniqueness on Word of Mouth », *Journal of Marketing Research,* vol. 47, 2010, p. 553-63.

61. Jonah Berger et Eric Schwartz, « What Drives Immediate and Ongoing Word of Mouth? », *Journal of Marketing Research*, vol. 48, 2011, p. 869-80.

62. Gilles Bernard et Frédéric Jallat, « Blair Witch, Hotmail et le marketing viral », *L'Expansion Management Review*, mars 2001, p. 81-92.
63. Cet exemple est extrait du cas Effie, « Carambar, the Countrywide Joke », www.effie.fr.
64. Thales Teixeira, « The New Science of Viral Ads », *Harvard Business Review*, mars 2012, p. 25-27 ; Thales Teixeira, Michel Wedel et Rik Pieters, « Emotion-Induced Engagement in Internet Video Advertisements », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 144-59. Voir aussi Jonah Berger et Katherine Milkman, « What Makes Online Content Viral? », *Journal of Marketing Research*, vol. 49, 2012, p. 192-205.
65. Bzzagent.com ; *Time*, 12 avril 2007 ; *Advertising Age Point*, décembre 2005, p. 22-23.
66. Fabrice Larceneux, « Buzz et recommandations sur Internet : quels effets sur le box office ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, 2007, p. 45-64.
67. Wendy Moe et David Schweidel, *Social Media Intelligence*, New York : Cambridge University Press, 2014 ; Donna Hoffman et Marek Fodor, « Can You Measure the ROI of Your Social Media Marketing », *MIT Sloan Management Review*, automne 2010, p. 41-49 ; Rick Lawrence, Prem Melville, Claudia Perlich, Vikas Sindhwani, Steve Meliksetian, Pei-Yun Hsueh, et Yan Liu, « Social Media Analytics », *OR/MS Today*, février 2010, p. 26-30.
68. www.tech.fortune.cnn.com, 25 octobre 2012 ; www.en.community.dell.com/dell-blogs,8 décembre 2010.
69. Gatorade.
70. " Preethi Chamikutty, « Wharton Professor David Bell, on Brand Building in the Offline and Online World », *Your Story*, 3 septembre 2013.
71. Sunil Gupta, « For Mobile Devices, Think Apps, Not Ads », *Harvard Business Review*, mars 2013, p. 71-75.
72. www.cbnews.fr, 12 avril 2015 ; www.terraillon.fr.
73. www.emarketing.fr, 11 février 2013 ; www.fidall.com.
74. *Wall Street Journal*, 29 avril 2013.
75. *Adweek*, 23 mars 2014.
76. *Adweek*, 17 juin 2013.
77. *Marketing News*, 30 avril 2010.

Chapitre 22

1. *Bloomberg Businessweek*, 29 novembre 2012 ; *Time*, 7 novembre 2012 ; *USA Today*, 9 novembre 2012 ; *Bloomberg Businessweek*, 26 novembre 2012, p. 37-39.
2. Pierre Desmet, *Marketing direct : concepts et méthodes*, Paris : Dunod, 2005.
3. IREP, 2014.
4. Ran Kivetz et Itamar Simonson, « The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs », *Journal of Marketing Research*, n° 40, novembre 2003, p. 454-67 ; Ran Kivetz et Itamar Simonson, « Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences toward Frequency Program Rewards », *Journal of Marketing Research*, vol. 39, mai 2002, p. 155-70.
5. Direct Marketing Association, www.dma.org ; www.caples.org ; Idealog, 23 octobre 2012 ; Campaign Brief, 29 novembre 2012.
6. Laurent Battais, « L'efficacité des actions de marketing direct sur les marchés de grande consommation : l'expérience BehaviorScan en France et en Allemagne », *Décisions Marketing*, n° 30, 2003, p. 63-75.
7. *Décisions Marketing*, « Entretien avec Bérangère Brial de M6 Web : le push SMS, un nouvel outil marketing », n° 45, 2007.
8. *Marketing Magazine*, 1er juin 2011.
9. *Direct Marketing News*, 14 juin 2012.
10. Bob Stone et Ron Jacobs, *Successful Direct Marketing Methods*, 8e édition, New York : McGraw-Hill, 2007. Voir aussi David Schweidel et George Knox, « Incorporating Direct Marketing Activity into Latent Attrition Models », *Marketing Science*, vol. 32, 2013, p. 471-87. Pour une réflexion sur la notion de temps intégrée au RFM, voir Y. Zhang, Eric Bradlow et Dylan Small, « Capturing Clumpiness when Valuing Customers: From RFM to RFMC », *working paper*, 2014, Wharton School of Business.
11. Voir Anne-Sophie Cases, Christophe Fournier et Pierre-Louis Dubois, « Étude de l'influence des caractéristiques d'un e-mail commercial : Approches expérimentales *in vivo* », *Revue Française du Marketing*, vol. 209, 2006.
12. www.tropheesdumediacourrier.fr ; www.promesse-defleurs.com.
13. V. Kumar, Rajkumar Venkatesan et Werner Reinartz, « Knowing What to Sell, When, and to Whom », *Harvard Business Review*, mars 2006, p. 131-137.
14. George Day, « Creating a Superior Customer-Relating Capability », *MSI Report*, n° 03-101, Cambridge : Marketing Science Institute, 2003 ; « Why Some Companies Succeed at CRM (and Many Fail) », *Knowledge at Wharton*, http://knowledge.wharton.upenn.edu, 15 janvier 2003.

15. Christelle Boulaire, « Marketing relationnel : la carte d'anniversaire revisitée », *Recherche et Applications en Marketing*, 2003, vol. 18, n° 1, p. 43-63.
16. Werner Reinartz et V. Kumar, « The Mismanagement of Customer Loyalty », *Harvard Business Review*, juillet 2002, p. 86-94.
17. Sur l'ensemble de ces questions et des problématiques liées à la force de vente, voir Alfreyd Zeyl, Armand Dayan et Pascal Brassier, *Management de la force de vente*, Paris : Pearson, 2008 ; ainsi que Shrihari Sridhar, Murali Mantrala et Sönke Albers, « Personal Selling Elasticities: A Meta-Analysis », *Journal of Marketing Research*, octobre 2010.
18. Brent Adamson, Matthew Dixon et Nicholas Toman, « The End of Solution Sales », *Harvard Business Review*, juillet-août 2012, p. 60-68.
19. Ashwin Joshi, « Salesperson Influence on Product Development: Insights from a Study of Small Manufacturing Organizations », *Journal of Marketing*, vol. 74, 2010, p. 94-107 ; Philip Kotler, Neil Rackham et Suj Krishnaswamy, « Ending the War between Sales & Marketing », *Harvard Business Review*, juillet-août 2006, p. 68-78 ; Timothy Smith, Srinath Gopalakrishna et Rubikar Chaterjee, « A Three-Stage Model of Integrated Marketing Communications at the Marketing-Sales Interface », *Journal of Marketing Research*, vol. 43, 2006, p. 546-79.
20. *Marketing News*, 30 mars 2011.
21. Sur l'appréciation de ces outils par les vendeurs, voir Rindha Chakroun et Catherine Papetti, « Évolution du jugement des vendeurs sur les campagnes marketing : un levier de collaboration entre marketing et vente », *Décisions Marketing*, n° 74, 2014, p. 37-51.
22. « Sales Performance Benchmarks », *Go-to-Market Strategies*, 5 juin 2007. Voir aussi Dominique Rouziès, Anne Coughlan, Erin Anderson et Dawn Iacobucci, « Determinants of Pay Levels and Structures in Sales Organizations », *Journal of Marketing*, n° 73, 2009, p. 92-104.
23. Sonke Albers, « Sales-Force Management — Compensation, Motivation, Selection, and Training », *Handbook of Marketing*, éd. Bart Weitz et Robin Wensley, Londres : Sage, 2002, p. 248-66.
24. Pour un exemple dans le luxe, voir Madeleine Besson et Patricia Gurviez, « La vente dans un contexte relationnel », *Décisions Marketing*, n° 20, 2000, p. 47-56.
25. Céline Jacob, Nicolas Guéguen et Gaëlle Boulbry, « L'effet du mimétisme d'un vendeur sur le comportement d'achat d'un client et son jugement du personnel et du lieu de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 1, 2011, p. 5-22.
26. Bruno Camus et Bernard Cova, « Gérer le savoir commercial », *Décisions Marketing*, n° 26, 2002, p. 17-28.
27. Michael Bommer, Brian O'Neil et Beheruz Sethna, « A Methodology for Optimizing Selling Time of Salespersons », *Journal of Marketing Theory and Practice*, printemps 1994, p. 61-75. Voir aussi Joseph Lissan, « On the Optimality of Delegating Pricing Authority to the Sales Force », *Journal of Marketing*, vol. 65, 2001, p. 62-70 ; et Hamid Aït-Ouyahia, « Allocation de l'effort de visite : une approche à base de connaissance issue des méthodes de portefeuille et d'optimisation », *Recherche et Applications en Marketing*, n° 3, 1997, p. 39-45.
28. Gaurav Sabnis, Sharmila Chatterjee, Rajdeep Grewal et Gary L. Lilien, « The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-up of Marketing Leads », *Journal of Marketing*, vol. 77, 2013, p. 52-67.
29. Dartnell Corporation, « 30th Sales-Force Compensation Survey ». Les autres temps recensés sont consacrés aux tâches administratives (16 % du temps), à la vente par téléphone (25 %), à l'attente et aux voyages (17 %). Pour une analyse de cette base de données, voir Sanjog Misra, Anne Coughlan, et Chakravarthi Narasimhan, « Salesforce Compensation: An Analytical and Empirical Examination of the Agency Theoretic Approach », *Quantitative Marketing and Economics*, n° 3, 2005, p. 5-39.
30. Michael Ahearne, Son Lam, John Mathieu et Willy Bolander, « Why Are Some Salespeople Better at Adapting to Organizational Change? », *Journal of Marketing*, n° 74, 2010, p. 65-79.
31. Cet exemple est extrait de l'étude de cas « Nestlé Waters », disponible sur www.coheris.com.
32. Barbara Giamanco et Kent Gregoire, « Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy », *Harvard Business Review*, juillet-août 2012, p. 88-93.
33. Willem Verbeke et Richard Bagozzi, « Sales Call Anxiety: Exploring What it Means When Fear Rules a Sales Encounter », *Journal of Marketing*, n° 64, 2000, p. 88-101 ; Douglas Hughes et Michael Ahearne, « Energizing the Reseller's Sales Force: The Power of Brand Identification », *Journal of Marketing*, n° 74, 2010, p. 81-96 ; Jeffrey Boichuk, Willy Bolander, Zachary Hall, Michael Ahearne, William Zahn et Melissa Nieves, « Learned Helplessness among Newly Hired Salespeople and the Influence of Leadership », *Journal of Marketing*, vol. 78, 2014, p. 95-111.
34. Gilbert Churchill Jr., Neil Ford, Orville Walker Jr., Mark Johnston et Greg Marshall, *Sales Force Management*, 9e édition, New York : McGraw-Hill/Irwin, 2009. Voir aussi Eric Harris, John Mowen et Tom J. Brown, « Reexamining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orien-

tation, and Work Satisfaction », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, n° 1, hiver 2005, p. 19-35.

35. Laure Lavorata, « Intégrer l'éthique dans l'entreprise : un moyen d'impliquer les commerciaux et de les dissuader de la quitter », *Décisions Marketing*, n° 55, 2009, p. 53-63.
36. Thomas Steenburgh et Michael Ahearne, « Motivating Salespeople: What Really Works », *Harvard Business Review*, juillet-août 2012, p. 70-75 ; Sanjog Misra et Harikesh Nair, « A Structural Model of Sales-Force Compensation Dynamics: Estimation and Field Implementation », *Quantitative Marketing and Economics*, vol. 9, 2011, p. 211-25.
37. *eWeek*, 28 juillet 2004 ; 17 décembre 2003 ; *Business 2.0*, août 2002.
38. Sur les caractéristiques à privilégier dans les challenges de vente et la réactivité des représentants à ce type d'opération, voir Fanny Poujol et Christophe Fournier, « Caractéristiques d'un challenge de vente et adhésion des commerciaux », *Décisions Marketing*, n° 47, 2007, p. 33-46. Voir aussi Noah Lim, Michael Ahearne et Sung Ham, « Designing Sales Contests: Does the Prize Structure Matter? », *Journal of Marketing Research*, n° 46, 2009, p. 356-371.
39. Andrea Dixon, Rosann Spiro et MagbulJamil, « Successful and Unsuccessful Sales Calls: Measuring Salesperson Attributions and Behavioral Intentions », *Journal of Marketing*, n° 65, 2001, p. 64-78 ; William Verbeke et Richard Bagozzi, « Sales Call Anxiety: Exploring What It Means When Fear Rules a Sales Encounter », *Journal of Marketing*, n° 64, 2000, p. 88-101.
40. Catherine Parissier, Anne Mathieu et Saïd Echchakoui, « Comment définir et mesurer la performance du vendeur », *Décisions Marketing*, n° 40, 2005, p. 63-74.
41. Voir René Darmon, *La Vente : de la persuasion à la négociation commerciale*, Lille : EMS, 2008. Pour une analyse des stratégies de négociation en situation d'asymétrie de pouvoir, voir Christian Guicherd, Maud Dampérat et Alain Jolibert, « Asymétrie du pouvoir dans la négociation commerciale : étude du différentiel de pouvoir perçu et de la différenciation cognitive », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 1, 2011, p. 23-38.
42. Neil Rackham, *SPIN Selling*, New York : McGraw-Hill, 1988. Voir aussi *The SPIN Selling Fieldbook*, New York : McGraw-Hill, 1996.
43. *Bloomberg Businessweek*, 6 mai 2013.
44. Jasmin Bergeron, Jean-Mathieu Fallu et Jasmin Roy, « Une comparaison des effets de la première et de la dernière impression dans une rencontre de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 2, 2008, p. 19-36.
45. Christian Homburg, Michael Mülleret Martin Klarmann, « When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters », *Journal of Marketing*, vol. 75, 2011, p. 55-74.
46. Joel Urbany, « Justifying Profitable Pricing », *Working Paper Series, Marketing Science Institute*, Report n° 00-117, 2000, p. 17-18.

Chapitre 23

1. www.patagonia.com ; treehugger.com, 19 novembre 2012 ; www.cnn.com, 13 août 2012.
2. Voir « Marketing et développement durable » dans le numéro spécial de *Recherche et Applications en Marketing*, coordonné par Amina Béji-Bécheur et Nil Özçaglar-Toulouse, vol. 19, n° 3, juillet 2014.
3. Aurélien Acquier et Franck Aggeri, « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue Française de Gestion*, n° 180, p. 131-157, 2008 ; voir également Daniel Korschun, C.B. Bhattacharya et Scott D. Swain, « Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees », *Journal of Marketing*, vol. 78, 2014, p. 20-37 ; Michael Porter et Mark Kramer, « Strategy & Society », et Clayton Christensen, Heiner Baumann, Rudy Ruggles, et Thomas Stadtler, « Disruption Innovation for Social Change », tous deux dans *Harvard Business Review*, décembre 2006, p. 78-82 et p. 94-101.
4. www.lsa.fr, 13 février 2014 ; www.lulechampdes-possibles.fr
5. Le terme « commerce équitable » revêt des significations très variées. Pour approfondir, voir Philippe Robert-Demontrond et Nil Özçaglar-Toulouse, « Les ambiguïtés sémantiques du commerce équitable : micro-mythanalyse des imaginaires de consommation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 4, 2011, p. 53-70.
6. Jeffrey Hollender et Stephen Fenichell, *What Matters Most*, New York : Basic Books, 2004, p. 168 ; www.benjerry.fr
7. Éric Vernette, « De "Hiver 54" à "Prends l'oseille et tire-toi" : angélisme et cynisme du charity marketing », in *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, M.-H. Fosse-Gomez (éd.), Paris : Eyrolles, 2011, p. 63-84. Voir aussi Angela Eikenberry, « The Hidden Cost of Cause Marketing », *Stanford Social Innovation Review*, été 2009.
8. Global 100, www.global100.org, 21 mai 2014.
9. www.lexpress.fr, 16 février 2012 ; www.apple.com
10. Ying-Ching Lin et Chiu-chi Angela Chang, « Double Standard: The Role of Environmental Consciousness in Green Product Usage », *Journal*

of Marketing, vol. 76, 2012, p. 125-34 ; Michael Hopkins, « What the "Green" Consumer Wants », *MIT Sloan Management Review*, été 2009, p. 87-89 ; Julie Irwin et Rebecca Walker Naylor, « Ethical Decisions and Response Mode Compatibility: Weighting of Ethical Attributes in Consideration Sets Formed by Excluding versus Including Product Alternatives », *Journal of Marketing Research*, n° 46, 2009, p. 234-46.

11. Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, et M.R. Rangaswami, « Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation », *Harvard Business Review*, septembre 2009, p. 57.
12. Kevin Lane Keller et Lowey Bundy Sichol, « (Product) Red: Building a Social Marketing Brand », *Best Practice Cases in Brand Management*, Upper Saddle River : Pearson Prentice Hall, 2015 ; www.red.org ; *Advertising Age*, 5 mars 2007, 12 mars 2007 ; *BusinessWeek*, 2 octobre 2006 ; www.one.org
13. www.loccitane.com ; www.fondation.loccitane.com
14. www.wwf.fr ; www.wwf.org ; *Edmonton Journal*, 26 octobre 2011 ; *Deliver*, 12 décembre 2011.
15. « Category Management Goes beyond Grocery », *Cannondale Associates White Paper*, www.cannondaleassoc.com, 13 février 2007 ; Michael Zenor, « The Profit Benefits of Category Management », *Journal of Marketing Research*, 31 mai 1994, p. 202-13.
16. Frederick Webster Jr., « The Role of Marketing and the Firm », in *Handbook of Marketing*, Barton Weitz et Robin Wensley (éd.), London : Sage, 2002, p. 39-65.
17. Pour des travaux sur le rôle des directions marketing, voir Pravin Nath et Vijay Mahajan, « Chief Marketing Officers: A Study of Their Presence in Firms' Top Management Teams », *Journal of Marketing*, vol. 72, janvier 2008, p. 65-81, et David Aaker, *Spanning Silos: The New CMO Imperative*, Boston : Harvard Business School Press, 2008.
18. Éric Casenave, « Impact du décideur marketing sur l'accountability financière du marketing : propositions pour améliorer la prise de décision managériale », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 121-137.
19. Voir Carla Mendoza, Éric Cauvin, Marie-Hélène Delmond, Philippe Dobler, Véronique Malleret et Emmanuel Zilberberg, *Coûts et décisions*, 3e édition, Gualino Éditions, 2009.
20. Voir Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Carole Bonnier et François Fourcade, *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 3e édition, 2008, Gualino Éditions. Sur la mesure de la productivité du marketing-mix, voir le chapitre 4 (partie 3.2)Pour une méthode d'analyse de la performance d'un service touristique, voir Olga Goncalves, Gabriel Guallino, Hélène Michel et Élisabeth Robinot, « Flocon ou chamois d'or ? Mesurer la performance marketing d'un service touristique. Le cas des stations de ski françaises », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 59-68.
21. John Gerzema et Michael D'Antonio, *Spend Shift: How the Post-Crisis Values Revolution Is Changing the Way We Buy, Sell, and Live*, San Francisco : Jossey-Bass, 2010.
22. Philip Kotler, Hermawan Karatajaya et Iwan Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Consumers to the Human Spirit*, Hoboken : Wiley, 2010 ; John Quelch et Katherine Jocz, *Greater Good: How Good Marketing Makes for Better Democracy*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 2007.

Glossaire

Achat institutionnel. L'achat institutionnel est le processus de décision par lequel une organisation spécifie ses besoins en produits et services et découvre, évalue et, enfin, choisit les marques et les fournisseurs.

Apprentissage. On appelle apprentissage les modifications intervenues dans le comportement d'une personne à la suite de ses expériences passées.

Attitude. Une attitude résume les évaluations (positives ou négatives), les réactions émotionnelles et les prédispositions à agir vis-à-vis d'un objet ou d'une idée.

Audit marketing. Un audit marketing est un examen exhaustif, systématique, indépendant et régulier de l'environnement, des objectifs, stratégies et activités d'une entreprise, en vue de détecter les domaines posant problème et de recommander des actions correctives destinées à améliorer son efficacité marketing.

Base de données clients. Une base de données clients est un ensemble structuré d'informations accessibles et opérationnelles sur la clientèle et les prospects, que l'on utilise pour les qualifier, leur vendre un produit ou un service et/ou maintenir une relation commerciale.

Budget de vente. Un budget de vente est une estimation conservatrice du volume des ventes attendu. Son but essentiel est de servir de base aux achats, à la production et aux décisions de financement.

Buzz. Le buzz est le bouche-à-oreille en ligne autour d'un produit, d'une marque ou d'un événement et repose sur la contagion virale d'un film ou d'un message que les gens diffusent directement ou via les médias sociaux.

Canal de distribution. On appelle canal de distribution l'ensemble des organisations interdépendantes qui interviennent dans le processus par lequel les produits ou services sont mis à disposition des consommateurs et des utilisateurs.

Capital marque. Le capital marque est la valeur apportée par la marque aux produits et services qu'elle couvre.

Capital marque fondé sur le client. On définit le capital marque fondé sur le client comme la différence provoquée par la connaissance de la marque dans la manière dont les consommateurs réagissent au produit et à son marketing.

Caregory management. Le *category management* est un concept d'organisation marketing de la distribution, dont l'objectif est d'optimiser l'organisation des rayons et le mix du magasin afin de stimuler les ventes de la catégorie et de faciliter les achats du consommateur final.

Centre d'achat. On appelle centre d'achat l'unité de prise de décision d'une entreprise qui rassemble l'« ensemble des individus et groupes qui interviennent dans le processus de prise de décision d'achat, et en partagent les objectifs ainsi que les risques ».

Classe sociale. On appelle classes sociales des groupes relativement homogènes et permanents, ordonnés les uns par rapport aux autres, et dont les membres partagent le même système de valeurs, le même mode de vie, les mêmes intérêts et comportements.

Click and mortar. Les *click and mortar* sont les enseignes de distribution en magasin qui ont créé un site web de vente en ligne et combinent ainsi les deux modes de distribution.

Client rentable. Un client rentable est un individu, un ménage ou une entreprise qui rapporte au fil des années davantage à l'entreprise qu'il ne coûte à attirer, convaincre et servir.

Commerce associé. Le commerce associé est une forme de commerce intermédiaire entre le commerce intégré et le commerce indépendant. Principale réponse du commerce indépendant au commerce intégré, il se compose d'entreprises qui coordonnent les fonctions de gros et de détail, sans

cependant les fondre totalement au sein d'une même organisation.

Commerce en ligne, ou e-commerce. Le commerce en ligne (ou e-commerce) désigne la vente de produits sur Internet quel que soit l'appareil utilisé.

Commerce indépendant. Le commerce indépendant est une forme de commerce dans laquelle les fonctions de gros et de détail sont dissociées, et donc remplies par des entreprises différentes. Il se compose de grossistes et de détaillants.

Commerce intégré. Dans le commerce intégré, les fonctions de gros et de détail sont remplies par une seule organisation qui intervient seule entre le producteur et le consommateur.

Commerce sur mobile, ou m-commerce. Le commerce sur mobile (m-commerce) correspond à la vente sur smartphones et tablettes.

Communauté de marque. Une communauté de marque est une communauté de consommateurs qui s'identifient à la marque et construisent des activités sociales autour d'elle, de manière virtuelle ou réelle.

Communication marketing. La communication marketing correspond aux moyens employés par une entreprise pour informer et persuader les clients actuels et potentiels, directement et indirectement, et leur rappeler les marques, les produits et les services qu'elle commercialise.

Compétence. Une compétence est jugée *clé* si (1) elle contribue fortement aux avantages du produit aux yeux des clients, (2) elle compte de nombreuses applications, (3) elle est difficile à imiter pour la concurrence.

Comportement du consommateur. L'étude du comportement du consommateur vise à analyser comment des individus et des groupes choisissent, achètent et utilisent des biens, des services, des idées ou des expériences afin de satisfaire leurs besoins et leurs désirs.

Comptabilité mentale. La comptabilité mentale est la manière dont les consommateurs codent, catégorisent et évaluent les conséquences financières de leurs décisions, même si cette catégorisation n'a pas forcément de fondement logique.

Concept de soi. Le concept de soi est le représentant subjectif de la personnalité. Il correspond à l'image que l'individu a de lui-même et à la manière dont il pense que les autres le voient.

Contrôle marketing. Le contrôle marketing est le processus par lequel l'entreprise évalue l'effet de ses activités marketing et effectue les changements et les ajustements nécessaires.

Croyance. Une croyance correspond à une pensée descriptive qu'une personne entretient à l'égard d'un objet.

Culture. La culture est un ensemble de connaissances, de croyances, de normes, de valeurs et de traditions acquises par l'homme en tant que membre de telle ou telle société.

Datamining. Le *datamining* consiste à extraire des bases de données l'information utile sur les individus, les tendances et les segments. Il repose sur des techniques statistiques et mathématiques sophistiquées, comme les réseaux neuronaux ou la modélisation.

Demande de l'entreprise. La demande de l'entreprise est la part de la demande du marché détenue par l'entreprise.

Demande de marché relative à un produit. La demande du marché relative à un produit est le volume total qui serait acheté par une catégorie de clientèle donnée, dans une zone géographique donnée, au cours d'une période donnée, dans des conditions d'environnement données et en réponse à un programme marketing donné.

Dilution d'image. La dilution d'image intervient lorsque les consommateurs n'associent plus la marque avec un produit ou un ensemble de produits spécifiques et qu'elle génère moins d'associations dans leur esprit.

Étude de marché. L'étude de marché est l'activité qui consiste à analyser les consommateurs, les clients ou le public. Les services marketing utilisent les informations pour identifier des opportunités de marché et des problèmes ; provoquer, affiner et évaluer les opérations marketing ; suivre la performance du marketing ; et contribuer à mieux comprendre le marketing en tant que processus. Il faut d'abord déterminer l'information nécessaire pour appréhender ces questions, concevoir les méthodes de recueil de l'information, piloter et mettre en œuvre le processus de collecte des données, analyser les résultats, puis communiquer leurs enseignements et leurs conséquences.

Extensions de gamme et de marque. Lorsque l'entreprise utilise une marque existante pour commercialiser un nouveau produit, on parle d'extension de gamme si le nouveau produit s'inscrit dans une catégorie déjà couverte par la marque et d'extension de marque si le nouveau produit correspond à une nouvelle catégorie de produit.

Fidélité. La fidélité est un « engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat ».

Franchise. La franchise est un mode d'organisation d'un réseau de distribution ou d'une enseigne de service fondée sur une collaboration continue où un franchiseur, propriétaire d'une marque, accorde à des franchisés, propriétaires de points de vente, une licence leur donnant le droit d'exercer une activité de vente de produits ou services sous sa marque et de bénéficier d'une assistance en matière de marketing et de gestion, en contrepartie d'une redevance.

Gestion de la relation client. La gestion de la relation client (GRC ou CRM de l'expression anglaise *Customer Relationship Management*) consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise.

Groupe. Les groupes auxquels un individu appartient sont ceux qui exercent une influence sur ses attitudes ou ses comportements. Lorsque l'individu entretient des relations directes avec les autres membres du groupe, on parle de groupe d'appartenance. Parmi les groupes d'appartenance, on distingue les groupes primaires au sein desquels tous les individus ont des contacts réguliers (famille, voisins, amis, collègues de travail), et les groupes secondaires dans lesquels les contacts sont plus distants (associations, clubs sportifs). Dans les groupes de référence, les individus ne se connaissent pas forcément, mais exercent une influence réciproque sur les comportements et les attitudes de chacun (fans du PSG ou de Lady Gaga, adeptes des sports de glisse, adhérents à un parti politique, etc.).

Image de la marque. L'image de la marque est l'ensemble des perceptions et des croyances des consommateurs à propos de la marque, telles qu'elles apparaissent dans les associations mentales stockées en mémoire.

Implication. L'implication d'un consommateur correspond au degré de motivation, d'excitation ou d'intérêt créé par un objet ou une situation spécifique. Elle affecte ses comportements, son traitement de l'information et sa prise de décision.

***Insight* marketing.** On appelle *insight* marketing les informations permettant de comprendre quand et pourquoi on observe certains phénomènes sur le marché et ce qu'ils impliquent pour les responsables marketings.

Licence de marque. Parfois, les entreprises prêtent leur marque à une autre firme : c'est ce que l'on appelle la licence de marque, qui confère (moyennant finances) à une autre entreprise le droit d'utiliser sa marque.

Logistique commerciale. La logistique commerciale rassemble toutes les activités mises en œuvre pour gérer, de façon rentable, les flux de produits et de marchandises depuis leur point d'origine jusqu'à leur lieu d'utilisation finale en fonction des besoins exprimés par le marché.

Mantra de marque. Un mantra de marque est une formule très courte (trois à cinq mots) qui énonce l'essence du positionnement et vise à garantir que tous les employés de l'entreprise et tous les partenaires comprennent ce que la marque doit représenter dans l'esprit des consommateurs, afin d'adapter leurs actions en conséquence.

Marché potentiel. On appelle marché potentiel la limite vers laquelle tend la demande lorsque l'effort marketing du secteur s'accroît vers l'infini, dans des conditions d'environnement données.

Marketing. Le marketing recouvre l'activité, l'ensemble des institutions et les processus visant à créer, communiquer, délivrer et échanger les offres qui ont de la valeur pour les clients, les consommateurs, les partenaires et la société au sens large.

Marketing de base de données. Le marketing de base de données consiste à construire, consolider et utiliser des bases de données à des fins de prospection, de transaction et de construction de la relation client.

Marketing direct. Le marketing direct est une communication directe aux consommateurs en vue d'obtenir une réponse et/ou une transaction.

Marketing holiste. Le marketing holiste consiste à élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Le marketing holiste reconnaît que tout compte en matière de marketing et qu'une vision large et intégrée est nécessaire.

Marketing management. Le marketing management est l'art et la science de choisir ses marchés cibles, puis d'attirer, de conserver et de développer une clientèle en créant, en fournissant et en communiquant une valeur supérieure à ses clients.

Marketing relationnel. Le marketing relationnel a pour but de construire des relations durables et satisfaisantes avec les différents acteurs du marché afin de gagner leur confiance et leur préférence à long terme. Les clients concernés sont sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise.

Marketing social. Le marketing social consiste, pour une organisation non gouvernementale, une administration publique ou une institution internationale, à promouvoir une cause d'intérêt général.

Marketing viral. Le marketing viral cherche à stimuler le bouche-à-oreille électronique en encourageant les consommateurs à diffuser sur Internet des messages audio, vidéo et écrits sur les produits et services développés par l'entreprise.

Marketing-mix. Le marketing-mix correspond à l'ensemble des outils à la disposition de l'entreprise pour atteindre ses objectifs auprès du marché visé.

Marque. Une marque est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services et à les différencier des concurrents.

Marques distributeurs, ou MDD. Les produits vendus sous marques de distributeurs, ou MDD, sont l'ensemble des produits dont les caractéristiques ont été définies par l'entreprise qui en assure la distribution et qui sont vendus sous une marque qu'elle possède.

Média. On appelle média l'ensemble des supports qui relèvent d'un même mode de communication (par exemple, la presse).

Médias sociaux. Les médias sociaux permettent aux individus d'échanger des textes, des images, des vidéos, entre eux et avec les entreprises.

Menace. Une menace est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse marketing appropriée, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise.

Merchandising. Le merchandising correspond à l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente. Ce terme désigne à la fois l'organisation du magasin (emplacement et espace des différents rayons) et l'aménagement des rayons (quel emplacement et quel espace pour chaque marque). Pour l'e-merchandising, on parlera du « *touch & feel* » du site visant à créer un plaisir et une facilité de navigation.

Métriques marketing. On appelle métriques marketing l'ensemble des indicateurs et mesures qui aident l'entreprise à quantifier, comparer et interpréter sa performance marketing.

Mix de communication intégrée. Le mix de communication intégrée est un plan d'ensemble qui évalue les rôles respectifs des différents outils de communication et les combine pour atteindre cohérence et efficacité.

Modélisation du marketing-mix. La modélisation du marketing-mix consiste à utiliser des données du système d'information marketing dans le cadre d'analyses multivariées afin d'isoler l'impact de chaque levier d'action marketing sur les ventes ou la part de marché.

Notoriété d'une marque. La notoriété d'une marque mesure la part des consommateurs qui la connaissent. On peut l'évaluer de trois manières : repérer si les clients la citent spontanément lorsque l'on énonce la catégorie de produit, soit en premier (notoriété *top-of-mind*), soit parmi la liste des marques citées (notoriété spontanée), ou nommer la marque et leur demander s'ils la connaissent (notoriété assistée).

Opportunité. Une opportunité, pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité.

Panel. Un panel est un échantillon auprès duquel on collecte des informations répétées à intervalles

réguliers (chaque semaine, mois ou trimestre). On distingue deux types de panels : les panels de consommateurs et les panels de distributeurs qui correspondent à un échantillon de points de vente.

Parrainage. Le parrainage consiste, pour une organisation, à soutenir directement une entité (un événement, une association, une fondation ou une personne) indépendante d'elle, et à s'y associer médiatiquement, en vue d'atteindre des objectifs de communication.

Part de voix. La part de voix d'une marque est égale à la part que représente son budget publicitaire par rapport à l'ensemble des dépenses de publicité de la catégorie de produits. Comparer sa part de voix à sa part de marché permet d'analyser l'intensité des efforts publicitaires que la marque consent.

Perception. La perception est le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'information externe pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure.

Personnalité On appelle personnalité un ensemble de caractéristiques psychologiques distinctives qui engendrent des réponses cohérentes et durables à des stimuli externes émanant de l'environnement.

Portefeuille et ligne de marque. Une ligne de marque est l'ensemble des produits couverts par la marque, tandis que le portefeuille de marques est l'ensemble des marques dont dispose l'entreprise.

Positionnement. On appelle positionnement la conception d'une offre et de son image dans le but de lui donner une place déterminée dans l'esprit des clients visés.

Prévision des ventes de l'entreprise. La prévision des ventes de l'entreprise est le niveau de vente attendu correspondant à un plan marketing donné dans des conditions marketing supposées.

Promotion. La promotion est un ensemble de techniques destinées à stimuler les ventes, souvent à court terme, en augmentant le rythme ou le volume des achats des consommateurs ou des distributeurs.

Qualité. La qualité englobe l'ensemble des caractéristiques d'un produit ou d'un service qui affectent sa capacité à satisfaire des besoins, exprimés ou implicites.

Quota. Un quota est un objectif de vente fixé pour une gamme de produits, une division de l'entreprise ou un représentant. C'est essentiellement un outil de gestion permettant de stimuler l'effort de vente.

Relations publiques. Les relations publiques sont un ensemble de programmes mis en place par une entreprise ou un organisme, afin d'établir ou d'améliorer son image ou celle de ses produits auprès des différents publics qui, à l'intérieur et à l'extérieur de l'institution, conditionnent son développement.

Réseau. On appelle réseau un système de partenariats et d'alliances créé par une entreprise pour approvisionner, enrichir et distribuer son offre.

Rôle. Un rôle se compose de toutes les activités qu'une personne est censée accomplir, compte tenu de son statut et des attentes de l'entourage.

Satisfaction. On peut définir la satisfaction comme l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue.

Secteur global. On peut définir un secteur global comme un secteur d'activité dans lequel les positions stratégiques des concurrents se déterminent en fonction d'enjeux mondiaux. La plupart des secteurs sont aujourd'hui globaux.

Segment de marché. Un segment de marché est un groupe de clients qui partagent les mêmes désirs et motivations face au produit.

Style de vie. Le style de vie d'un individu est son schéma de vie exprimé en fonction de ses activités, de ses centres d'intérêt et de ses opinions. Il établit le portrait de l'individu dans son approche globale face à son environnement.

Support. On appelle support tout vecteur de communication publicitaire (par exemple, le journal *Les Echos*).

Système d'information marketing (SIM). Un système d'information marketing (SIM) associe des hommes, des équipements et des procédures en vue de rassembler, trier, analyser et diffuser des informations utiles, nécessaires et pertinentes aux

responsables marketing pour les aider à prendre leurs décisions.

Système d'intelligence marketing. On appelle système d'intelligence marketing l'ensemble des moyens qui permettent aux dirigeants de se tenir continuellement informés sur l'évolution de leur environnement marketing.

Tableau de bord marketing. Les tableaux de bord marketing sont un ensemble d'indicateurs de performance interconnectés, à suivre conjointement au sein de l'organisation.

Trade marketing. Le *trade marketing* est le marketing réalisé à l'intention du distributeur en le considérant comme un client et en lui appliquant l'ensemble de la démarche marketing. L'objectif consiste à repérer les attentes de chaque enseigne pour développer avec elle des relations personnalisées à long terme.

Valeur. Une valeur est une croyance durable selon laquelle certains modes de comportement et certains buts de l'existence sont personnellement ou socialement préférables à d'autres.

Valeur à vie d'un client. La valeur à vie d'un client correspond à la valeur actualisée des profits réalisés grâce à ce client lors des achats qu'il effectuera auprès de l'entreprise tout au long de sa vie.

Valeur perçue par le client. On peut définir la valeur perçue par le client comme la différence entre son évaluation globale des bénéfices et des coûts associés à une offre, et les alternatives perçues.

Zone de chalandise. La zone de chalandise correspond à l'aire géographique d'où proviennent les clients du point de vente. Elle correspond donc à la cible géographique d'un magasin.

Bibliographie francophone générale

Ouvrages

AMSTRONG (Gary), KOTLER (Philippe), *Principes de marketing*, adaptation française par LE NAGARD (Emmanuelle) et LARDINOIT (Thierry), Pearson Education, Paris, 2012.

ANDERSON (Chris), *La Longue Traîne*, Village Mondial, Paris, 2007.

BADOC (Michel) et TROUILLAUD (Élodie), *Le Marketing bancaire et de l'assurance : Préparer la sortie de crise*, Revue Banque Éditions, Paris, 2009.

BADOT (Olivier), COVA (Bernard) et JOFFRE (Patrick), *Néo-marketing (Reloaded)*, EMS éditions, Lille, 2009.

BENOUN (Marc) et DURAND-RÉVILLE (Blaise), *Commerce et distribution : Les chemins de la mondialisation*, L'Harmattan, Paris, 2012.

BAGLIN (Gérard) *et alii.*, *Management industriel et logistique*, 4e éd., Economica, Paris, 2005.

BARDIN (Laurence), *L'Analyse de contenu*, 2e éd., PUF, Paris, 2013.

BAUDRILLARD (Jean), *La Société de consommation*, SGPP, Paris, 1970.

BAUDRILLARD (Jean), *Le Système des objets*, Gallimard, Paris, 1968.

BENGHOZI (Pierre-Jean), BUREAU (Sylvain) et MASSIT-FOLLÉA (Françoise), *L'Internet des objets : quels enjeux pour l'Europe*, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, 2009.

BLOCH (Alain) et MACQUIN (Anne) (éd.), *Encyclopédie de la vente et de la distribution*, Economica, Paris, 2001.

BLOCH (Alain) et MANCEAU (Delphine) (éd.), *De l'idée au marché – Innovation et lancement de produits*, Vuibert, Paris, 2000.

BLOCH (Alain) et MORIN-DELERM (Sophie) (éd.), *Innovation et Création d'entreprise : de l'idée à l'organisation*, Eska, Paris, 2011.

BOULOCHER (Véronique), et RUAUD (Sabine), *Analyse de marché : de la définition au diagnostic*, 4e éd., Vuibert, Paris, 2013.

BOUTAUD (Jean-Jacques), *Sémiotique ouverte. Itinéraires sémiotiques en communication*, Hermes Sciences Publications, Paris, 2007.

BOZZO (Cécile), *Le Marketing industriel*, Dunod, Paris, 2007.

BRÉE (Joël), *Kids Marketing*, 2e éd., EMS éditions, Lille, 2013.

BRÉE (Joël), *Le comportement du consommateur*, 3e éd., Dunod, Paris, 2012.

BRÉE (Joël), *Les enfants, la consommation et le marketing*, PUF, Paris, 1993.

BOURNOIS (Franck), DUVAL-HAMEL (Jérôme), ROUSSILLON (Sylvie) et SCARINGELLA (Jean-Louis) (éd.), *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles, Paris, 2007.

CHAFFEY (David) et ELLIS-CHADWICK (Fiona), adapté par ISAAC (Henri), VOLLE (Pierre) et MERCANTI-GUÉRIN (Maria), *Marketing digital*, 5e éd., Pearson France, 2014.

CLIQUET (Gérard), FADY (André) et BASSET (Guy), *Management de la distribution*, 2e éd., Dunod, Paris, 2006.

COLLIN-LACHAUD (Isabelle) (éd.), *Repenser le commerce : vers une perspective socio-culturelle de la distribution*, EMS éditions, Lille, 2014

COMBE (Emmanuel), *Le Low Cost*, La Découverte, Paris, 2011.

COURDEROY (Régis) et BACQ (Sophie), *Born global, l'international au cœur de l'entrepreneuriat*, Étude de la chambre de commerce, Paris Île-de-France, Prospective et Entreprise, 2012.

COVA (Bernard) et COVA (Véronique), *Alternatives marketing : réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Dunod, Paris, 2003.

COVA (Bernard) et SALLE (Robert), *Le marketing d'affaires : stratégies et méthodes pour vendre des projets ou des solutions*, 2e éd., Dunod, Paris, 2003.

FLOCH (Jean-Marie), *Sous les signes les stratégies. Sémiotique, marketing et communication*, PUF, Paris, 1990.

CROUÉ (Charles), *Marketing international : un consommateur local dans un monde global*, De Boeck, Bruxelles, 2015.

DARMON (René), *La vente : de la persuasion à la négociation commerciale*, EMS, Lille, 2008.

DARPY (Denis) et VOLLE (Pierre), *Comportements du consommateur : concepts et outils*, 3e éd., Dunod, Paris, 2012.

DÉCAUDIN (Jean-Marc), et BOUGUERRA (Aliffa), *La communication marketing intégrée*, 4e éd., Dunod, Paris, 2011.

DERBAIX (Christian) et BRÉE (Joël), *Le comportement du consommateur : présentation de textes choisis*, Economica, Paris, 2000.

DERBAIX (Christian), et FILSER (Marc), *L'affectif dans les comportements d'achat et de consommation*, Economica, Paris, 2011.

DES GARETS (Véronique), PACHÉ (Gilles), FILSER (Marc), *La distribution : Organisation et stratégie*, EMS éditions, 2012

DION (Delphine) (éd.), *À la recherche du consommateur – Nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*, Dunod, Paris, 2008.

DION (Delphine) et SUEUR (Isabelle), *La Distribution*, Dunod, Paris, 2006.

DIOUX (Jacques) et DUPUIS (Marc), *La Distribution : stratégies des groupes et marketing des enseignes*, 2e éd., Pearson Education, Paris, 2009.

DIVARD (Ronan), EL-GALLY (Marine), GABRIEL (Patrick) et PRIM-ALLAZ (Isabelle), *Marketing des services*, Dunod, Paris, 2014.

EVRARD (Yves), PRAS (Bernard), ROUX (Elyette) et DESMET (Pierre), *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4e éd., Dunod, Paris, 2009.

FADY (André), RENAUDIN (Valérie) et VIT (Dany), *Le merchandising : du category management au e-merchandising*, 7e éd., Vuibert.

FERRY-MACCARIO (Nicole), *Droit du Marketing*, Pearson Education, Paris, 2008.

FOSSE-GOMEZ (Marie-Hélène) (éd.), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris, 2011.

GAUZENTE (Claire) et PEYRAT-GUILLARD (Dominique), *Analyse statistique de données textuelles en sciences de gestion*, EMS, Paris, 2008.

Giannelloni (Jean-Luc) et Vernette (Éric), *Études de marché*, Vuibert, Paris, 2012.

GIRAUD (Françoise), SAULPIC (Olivier), NAULLEAU (Gérard), DELMOND (Marie-Hélène) et BESCOS (Pierre-Laurent), *Contrôle de gestion et pilotage de la performance*, 3e éd., Gualino Editions, Paris, 2008.

GOTTELAND (David) et HAON (Christophe), *Développer un nouveau produit : méthodes et outils*, Pearson Education, Paris, 2005.

GUELFAND (Georges), *Paroles d'images : les méthodes projectives appliquées aux études marketing*, Gaëtan Morin, Paris, 1999.

GUILLAUME (Valérie), HEILBRUNN (Benoît) et PEYRICOT (Olivier), *L'ABCdaire du design*, Flammarion, Paris, 2003.

HEILBRUNN (Benoît), *Le Logo*, PUF, coll. Que sais-je ?, Paris, 2006.

HEILBRUNN (Benoît), *La Marque*, PUF, coll. Que sais-je ?, Paris, 2014.

HETZEL (Patrick), *Le Marketing relationnel*, PUF, coll. Que sais-je ?, Paris, 2004.

HETZEL (Patrick), *Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation*, Éditions d'Organisation, paris, 2002.

JAKOBIAK (François), *L'Intelligence économique : techniques et outils*, Eyrolles, Paris, 2009.

JOANNIS (Henri) et BARNIER (Virginie de), *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, 3e éd., Dunod, Paris, 2010.

JOHNSON (Gerry), SCHOLES (Kevan), WITTINGTON (Richard) et FRÉRY (Frédéric), *Stratégique*, 10e éd., Pearson Education, Paris, 2014.

Kapferer (Jean-Noël), *Ré-inventer les marques. La fin des marques telles que nous les connaissions…*, Eyrolles, Paris, 2013 .

Kapferer (Jean-Noël), *Les marques, capital de l'entreprise : créer et développer des marques fortes*, 4e éd., Éditions d'Organisation, Paris, 2007.

Kaplan (Robert) et Anderson (Steven), *TDABC, La méthode ABC pilotée par le temps*, Eyrolles, Paris, 2008.

Kaplan (Robert) et Norton (David), *Le Tableau de bord prospectif*, Éditions d'Organisation, Paris, 2003.

Karsaklian (Eliane), *Internationalisation d'entreprises : démarche et stratégies pour vendre sur les marchés étrangers*, Dunod, Paris, 2009.

Lachaize (Philippe) et Lemarignier (Marc), *La révolution du merchandising : la nécessaire transformation du secteur retail*, Eyrolles, Paris, 2015.

Le Gall-Ely (Marine) et Urbain (Caroline), *Prix et stratégie-marketing*, Dunod, Paris, 2009.

Le Masson (Pascal), Weil (Benoît) et Hatchuel (Armand), *Les Processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises*, Hermès-Lavoisier, Paris, 2006.

Le Nagard-Assayag (Emmanuelle), Manceau (Delphine), et Morin-Delerm (Sophie), *Marketing de l'innovation*, 3e éd., Dunod, Paris, 2015.

Lehu (Jean-Marc), *La Publicité est dans le film*, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.

Lendrevie (Jacques), et Baynast (Arnaud de),, *Publicitor Communication 360° online et offline*, 8e éd., Dunod, Paris, 2014.

Lewi (Georges) et Lacoeuilhe (Jérôme), *Branding Management : la marque, de l'idée à l'action*, 3e éd., Pearson, Paris, 2014.

Libaert (Thierry) et Westphalen (Marie-Hélène), *Communicator : toute la communication d'entreprise*, 6e éd., Dunod, Paris, 2012.

Lipovetsky (Gilles) et Roux (Elyette), *Le Luxe éternel. De l'âge du sacré au temps des marques*, Gallimard, Paris, 2015.

Lovelock (Christopher), Wirtz (Jochen), Lapert (Denis) et Munos (Annie), *Marketing des services*, 7e éd., Pearson Education, Paris, 2014.

Malaval (Philippe) et Bénaroya (Christophe), *Marketing business to business*, 5e éd., Pearson France, Paris, 2013.

Malaval (Philippe) et Décaudin (Jean-Marc), *Pentacom : communication corporate, interne, financière, b-to-c et b-to-b*, 3e éd., Pearson Education, Paris, 2012.

Maslow (Abraham Harold), *Devenir le meilleur de soi-même : besoins fondamentaux, motivation et personnalité*, Eyrolles, Paris, 2008.

Mendoza (Carla), Cauvin (Éric), Delmond (Marie-Hélène), Dobler (Philippe), Malleret (Véronique) et Zilberberg (Emmanuel), *Coûts et décisions*, 3e éd., Gualino Editions, Paris, 2009.

Mermet (Gérard), *Francoscopie 2007*, Larousse, Paris, 2006.

Meyronin (Benoît) et Ditandy (Charles), *Du Management au marketing des services*, 3e éd., Dunod, Paris, 2015.

Michel (Géraldine), *Au cœur de la marque : les clés du management de la marque*, 2e éd., Dunod, Paris, 2009.

Michon (Christian) *et alii*, *Le Marketeur. Fondements et nouveautés du marketing*, 3e éd., Pearson Education, Paris, 2010.

Morand (Pascal) et Manceau (Delphine), *Pour une nouvelle vision de l'innovation*, La Documentation française, Paris, 2009.

Mouton (Dominique) et Paris (Gaudérique), *Pratique du merchandising*, 3e éd., Dunod, Paris, 2012.

Osborne (Alex), *L'Imagination constructive*, Dunod, Paris, 1971.

Paché (Gilles) et Sauvage (Thierry), *La Logistique : enjeux stratégiques*, Vuibert, Paris, 2004.

Paché (Gilles) et Pardo (Catherine), *Commerce de gros, commerce inter-entreprises : Les enjeux de l'intermédiation*, EMS éditions, Lille, 2015.

Pardo (Catherine), *Responsable comptes clés : comprendre, sélectionner, gérer et développer les grands comptes*, Dunod, Paris, 2004.

PEELEN (Ed), JALLAT (Frédéric), STEVENS (Eric) et VOLLE (Pierre), *Gestion de la Relation Client*, Pearson Education, Paris, 4e éd., 2014.

PEPPERS (Don) et ROGERS (Martha) *Le One-to-one : valorisez votre capital-client*, Éditions d'Organisation, Paris, 1998.

PETERS (Thomas) et WATERMAN (Robert), *Le Prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises*, InterEditions, Paris, 1983.

PORTER (Michael), *Choix stratégiques et concurrence*, Economica, Paris, 1982.

PORTER (Michael), *L'Avantage concurrentiel*, InterEditions, Paris, 1986.

PRIME (Nathalie) et USUNIER (Jean-Claude), *Marketing international – Marchés, cultures et organisations*, 2e éd., Pearson France, Paris, 2015.

RAVIGNON (Laurent), BESCOS (Pierre-Laurent), JOALLAND (Marc), LE BOURGEOIS (Serge) et MALEJAC (André), *La Méthode ABC/ABM*, Eyrolles, Paris, 2007.

REICHHELD (Frédéric F.), *L'Effet loyauté*, Dunod, Paris, 1996.

RIES (Al) et TROUT (Jack), *Le Marketing guerrier*, McGraw-Hill, Paris, 1987.

RIFKIN (Jeremy), *L'Âge de l'accès : la nouvelle culture du capitalisme*, La Découverte, coll. Poche, Paris, 2005.

ROUACH (Daniel), *La Veille technologique et l'intelligence économique*, PUF, coll. Que Sais-je ?, Paris, 2010.

SCHWARTZ (Barry), *Le Paradoxe du choix*, Michel Laffont, Paris, 2006.

SEMPELS (Christophe) et VANDERCAMMEN (Marc), *Oser le marketing durable : concilier marketing et développement durable*, Pearson Education France, Paris, 2009.

SIMON (Hermann), JACQUET (Florence) et BRAULT (Franck), *La Stratégie prix : Le* pricing, *levier indispensable pour augmenter votre rentabilité*, 3e éd., Dunod, Paris, 2011.

SOLOMON (Michael), *Comportement du consommateur*, Pearson ERPI, Montréal, 2013.

VALETTE-FLORENCE (Pierre), *Les Styles de vie – Bilan critique et perspectives*, Dunod, Paris, 1997.

VANDERCAMMEN (Marc) et GAUTHY-SINÉCHAL (Martine), *Études de marché : méthodes et outils*, de Boeck, Bruxelles, 2014

VANDERCAMMEN (Marc) et JOSPIN-PERNET (Nelly), *La Distribution*, de Boeck, Bruxelles, 2010.

VENDEUVRE (Frédéric) et HOUVER (Thierry), *Vendre et négocier avec les grands comptes*, 2e éd., Dunod, Paris, 20013.

WHELLOFF (Alain), *Le Merchandising : points cardinaux, ratios, stratégies*, 7e éd., Dunod, 2013.

ZEYL (Alfred), DAYAN (Armand) et BRASSIER (Pascal), *Management de la force de vente*, Pearson Education, Paris, 2011.

ZILBERBERG (Emmanuel), *Coûts et décisions*, 3e éd., Gualino Eds, 2009.

ZOLLINGER (Monique) et LAMARQUE (Éric), *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, Paris, 2008.

Chapitres d'ouvrage

BADOT (Olivier), « Le marketing expérientiel du distributeur », *in* MICHON (Christian) *et alii*, *Le Marketeur. Fondements et nouveautés du marketing*, 3e éd., Pearson Education, Paris, 2010.

BOURGEAT (Pascal) et MERUNKA (Dwight), « Les méthodes d'évaluation du potentiel des nouveaux produits », *in* BLOCH (Alain) et MANCEAU (Delphine), *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, Vuibert, Paris, 2000, p. 156-180.

CHARRIÈRE (Valérie) et GALLO (Gérard), « Les mutations des magasins populaires : le cas Monoprix », *in* (Alain) et MACQUIN (Anne), *Encyclopédie vente et distribution*, Economica, Paris, 2001, p. 163-181.

COVA (Bernard) et COVA (Véronique), chapitre 2, « Culture de la nostalgie et marketing de l'authentique », *Alternatives marketing : réponses marketing aux nouveaux consommateurs*, Dunod, Paris, 2003, p. 63-114.

DION (Delphine), « L'observation filmée », *in* DION (Delphine), *À la recherche du consommateur :*

nouvelles techniques pour mieux comprendre le client, Dunod, Paris, 2008, p. 5-49.

DRUCKER (Peter), chapitre 7 *in La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Éditions d'Organisation, Paris, 1975.

FOSSE-GOMEZ (Marie-Hélène), « De *La Boum* à *LOL* : abondance et peur du vide dans la consommation des adolescents », *in* FOSSE-GOMEZ (Marie-Hélène), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris, 2011, p. 46-62.

GUÉRIN (Anne-Marie) et MERUNKA (Dwight), « La création de nouveaux marchés par les innovations de rupture », *in* BLOCH (Alain) et MANCEAU (Delphine), *De l'idée au marché : innovation et lancement de produits*, Vuibert, Paris, 2000, p. 156-180.

LAVIDGE (Robert J.) STEINER (et Gary A.), « Un modèle de prévision des effets de la publicité », *in* M. Chevalier et R. Fenwick (éd.), *La Stratégie marketing*, PUF, Paris 1975

LE NAGARD-ASSAYAG (Emmanuelle) et MANCEAU (Delphine), « D'inspecteur gadget au retour du Jedi : dérives et transformation du marketing de l'innovation », *in* FOSSE-GOMEZ (Marie-Hélène), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris, 2011, p. 85-102.

LE NAGARD-ASSAYAG (Emmanuelle) et MANCEAU (Delphine), « Faut-il être le premier à lancer une innovation ? Une analyse de l'avantage du pionnier », *in* BLOCH (Alain) et MANCEAU (Delphine), *De l'idée au marché – Innovation et lancement de produits*, Vuibert, Paris, 2000, p. 11-28.

LE NAGARD-ASSAYAG (Emmanuelle) et MORIN-DELERM (Sophie), « Comment choisir le test de concept adapté ? La validation de l'idée du nouveau produit ou service », *in* BLOCH (Alain) et MORIN-DELERM (Sophie), *Innovation et Création d'entreprise : de l'idée à l'organisation*, Paris, Eska, 2011, p. 21-46.

MANCEAU (Delphine), « Temps et innovation : des arbitrages explicités », *in* BOURNOIS (Franck), DUVAL-HAMEL (Jérôme), ROUSSILLON (Sylvie) et SCARINGELLA (Jean-Louis) (éd.), *Comités exécutifs : voyage au cœur de la dirigeance*, Eyrolles, Paris, 2007, p. 281-298.

MERMET (Gérard), chapitre sur les valeurs, *Francoscopie 2007*, Larousse, Paris, 2006, p. 270-290.

MORIN-DELERM (Sophie), « Les tests de produits : quelle technique de test pour quel objectif ? », *in* BLOCH (Alain) et MANCEAU (Delphine), *De l'idée au marché – Innovation et lancement de produits*, Vuibert, Paris, 2000, p. 127-139.

RHODAIN (Angélique), « L'observation directe », *in* DION (Delphine), *À la recherche du consommateur : nouvelles techniques pour mieux comprendre le client*, Dunod, Paris, 2008, p. 5-49.

TISSIER-DESBORDES (Élisabeth), « De *Love Story* à *La Nuit des morts-vivants* : us et abus de l'émotion dans la publicité », *in* FOSSE-GOMEZ (Marie-Hélène), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris, 2011, p. 15-26.

VERNETTE (Éric), « De *Hiver 54* à *Prends l'oseille et tire-toi* : Angélisme et cynisme du *charity marketing* », *in* FOSSE-GOMEZ (Marie-Hélène.), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris, 2011, p. 63-84.

VOLLE (Pierre), « De *1984* à *Minority Report* : Les paradoxes d'une relation client personnalisée – Le cas de la publicité sur Internet », *in* FOSSE-GOMEZ (Marie-Hélène), *Les Paradoxes du marketing : ruptures et nouvelles pratiques*, Eyrolles, Paris, 2011, p. 27-46.

Articles

ACQUIER (Aurélien) et AGGERI (Franck), « Une généalogie de la pensée managériale sur le RSE », *Revue française de gestion*, n° 180, 2008, p. 131-157.

AGREBI (Meriem) et FLORÈS (Laurent), « Quelques enseignements sur la performance des sites web institutionnels », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 91-106.

AÏT-OUYAHIA Hamid, « Allocation de l'effort de visite : une approche à base de connaissance issue des méthodes de portefeuille et d'optimisation », *Recherche et Applications en Marketing*, n° 3, 1997, p. 39-45.

AKROUT (Wafa) et AKROUT (Houcine), « La confiance en b-to-b : vers une approche

dynamique et intégrative », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 1, 2011, p. 59-79.

Akrout (Wafa) et Akrout (Houcine), « Relations entre acheteur et vendeur : les catalyseurs d'une confiance durable », *Décisions Marketing*, n° 57, 2010, p. 53-62.

Alix-Desfautaux (Catherine), « Franchise internationale et marchés émergents », *Décisions Marketing*, n° 43-44, juillet-décembre 2006, p. 109-122.

Amabile (Serge), « Processus d'innovation, réseaux et usages d'Internet : les éléments de la croissance du marché de la PME ? », *Décisions Marketing*, n° 48, octobre-décembre 2007, p. 75-86.

Ambroise (Laure), Brignier (Jean-Marie) et Mathews-Lefebvre (Clarinda), « Les motivations cachées des consommateurs de marques d'enseigne : et si on parlait d'autre chose que du rapport qualité-prix ? », *Revue française du marketing*, juin 2010, p. 45-62.

Ambroise (Laure) et Valette-Florence (Pierre), « Métaphore de la personnalité de la marque et stabilité inter-produits d'un baromètre spécifique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 2, 2010, p. 3-31.

Ambler (Tim), « Le marketing relationnel », *Les Échos - L'Art du Management*, 21 février 1997, p. VII-X.

Amine (Abdelmajid) et Stiz (Lionel), « Émergence et structuration des communautés de marque en ligne », *Décisions Marketing*, n° 46, avril-juin 2007, p. 63-75.

Antéblian (Blandine), Filser (Marc), et Roederer (Claire), « L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 84-113.

Antéblian (Blandine), Graillot (Laurence), Mencarelli (Rémi), « Comment gérer des expériences touristiques extraordinaires ? Analyse et recommandations à partir d'une immersion dans les parcs à thème », *Décisions Marketing*, n °64, octobre 2011, p.11-21.

Aragon (Yves), Bertrand (Sandrine), Cabanel (Magali) et Le Grand (Hervé), « Méthodes d'enquête par Internet : leçons de quelques expériences », *Décisions marketing*, n° 19, janvier 2000, p. 29-38.

Ardelet (Caroline) et Brial (Bérangère), « Influence des recommandations d'internautes : le rôle de la présence sociale et de l'expertise », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 3, 2011, p. 45-69.

Arnone (Laurent) et Decrop (Alain), « Construire une communauté de marque : le cas des Clubs de vacances Lookéa », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 35-46.

Aubert (Benoît) et Gotteland (David), « Former les consommateurs à l'usage des produits : intérêt et principes de mise en œuvre », *Décisions Marketing*, juillet-septembre 2010, p. 7-15.

Audrain-Pontevia (Anne-Françoise), « Comment optimiser la satisfaction des consommateurs ? Une réponse par l'étude des relations attributs-satisfaction », *Revue française du marketing*, n° 197, mai 2004, p. 23-39.

Aurier (Philippe), « Recherche de variété : un concept majeur de la théorie en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 6, 1991, p. 85-104.

Aurier (Philippe) et Jean (Sylvie), « Influence du contexte de consommation sur la taille d'ensembles de considération formés de produits », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 1, 2002, p. 1-21.

Aurier (Philippe), Evrard (Yves) et N'Goala (Gilles), « Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 3, 2004, p. 1-20.

Aurier (Philippe) et Fort (Fatiha), « Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 4, 2005, p. 29-52.

Aurier (Philippe) et Zollinger (Monique) [coord.], numéro spécial « Pouvoir d'achat », *Décisions Marketing*, n° 56, juillet-septembre 2009.

Ayadi (Nawel), « L'expérience de prise de risque par les consommateurs : rôle des émotions

anticipées positives », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 2, 2010, p. 31-50.

Badot (Olivier), Carrier (Christophe), Cova (Bernard), Desjeux (Dominique) et Filser (Marc), « L'ethnomarketing : un élargissement de la recherche en comportement du consommateur à l'ethnologie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 1, 2009, p. 93-111.

Badot (Olivier) et Cova (Bernard), « Néo-marketing 10 ans après : pour une théorie critique de la consommation et du marketing réenchantés », *Revue française du marketing*, n° 195, novembre 2003, p. 79-94.

Badot (Olivier) et Lemoine (Jean-François), « Les stratégies d'innovation dans le commerce indépendant de proximité », *Décisions Marketing*, n° 57, janvier-mars 2010, p. 63-66.

Bagger-Hansen (Line), Fabbri (Julie), Kaltenbach (Pierre-François), Manceau (Delphine) et Moatti (Valérie), « L'*open innovation* ouvre la voie à de nouvelles pratiques », *Expansion Management Review*, 2012.

Ballot (Éric), Segrestin (Blanche) et Weil (Benoît), « Innovation et variété : comment sortir de l'embarras du choix ? Leçon du cas automobile », *Décisions Marketing*, n° 48, octobre-décembre 2007, p. 59-74.

Balbo (Laurie) et Jeannot (Florence), « L'adéquation du cadrage du message et de la distance temporelle : un moyen efficace de promouvoir un produit innovant », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n° 1, 2015, p. 28-51.

Banikema (Annie-Stéphanie) et Roux (Dominique), « La propension à résister du consommateur : contribution à l'étude d'une disposition à s'opposer aux tentatives d'influence marchande », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.29, n °2, 2014, p. 34-59.

Barabel (Michel) et Meier (Olivier), « Culture européenne au sein d'une entreprise multinationale : mythe ou réalité ? », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 191-206.

Badot (Olivier), « Le nécessaire réenchantement du consommateur ? », Atelier de recherche appliquée de l'Association française du marketing (AFM), 3 novembre 2011.

Badot (Olivier) et Lemoine (Jean-François), « La ritualisation du parcours-client chez Build-a-Bear Workshop : phénoménologie et enseignements », Actes des 14e Journées de recherche en marketing de Bourgogne, Dijon, 12 et 13 novembre 2009.

Barnier (Virginie de), « Le modèle ELM : bilan et perspectives », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 83-94.

Barnier (Virginie de), « Le rôle des émotions sur l'attitude envers la marque (Ab) : pour une médiation totale de l'attitude envers le message (Aad) », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 3, 2002, p. 81-100.

Barnier (Virginie de) et Bourcier-Néquaert (Bénédicte), « Les effets de l'âge du mannequin sur les consommateurs seniors et sur la marque présente dans la publicité : le rôle de la similarité », *Décisions Marketing*, n° 76, 2014, p. 77-92

Barnier (Virginie de) et Bourcier-Néquaert (Bénédicte), « Pour un cadre élargi du concept de génération en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, 2010, p. 115-135.

Bartikowski (Boris) et Chandon (Jean-Louis), « Une échelle ordinale permettant de classer les répondants entre satisfait, indifférent et insatisfait », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 1, 2004, p. 39-54.

Bartikowski (Boris), Chandon (Jean-Louis) et Gierl (Heribert), « Calibration internationale des échelles sémantiques », *Décisions Marketing*, n° 43-44, juillet 2006, p. 207-220.

Batat (Wided), « Comment les adolescents définissent-ils leurs propres compétences en matière de consommation ? Une approche par les portraits », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 1, 2014, p. 27-60.

Battais (Laurent), « L'efficacité des actions de marketing direct sur les marchés de grande consommation : l'expérience BehaviorScan en France et en Allemagne », *Décisions Marketing*, n° 30, janvier 2003, p. 63-75.

Béji-Bécheur (Amina)et Ozçaglar-Toulouse (Nil), « Institutionnalisation du développement durable et émergence d'un marketing durable»,

Recherche et Applications en Marketing, vol. 19, n° 3, 2014, p. 3-9.

Béji-Bécheur (Amina), Fosse-Gomez (Marie-Hélène) et Ozçaglar-Toulouse (Nil), « Quel marketing pour le commerce équitable ? », *Décisions Marketing*, n° 39, juillet-septembre 2005, p. 9-21.

Béji-Bécheur (Amina), Hamdi-Kidar (Linda), Gollety (Mathilde) et Vernette (Éric), « Comprendre les motivations des *lead users* à inventer de nouveaux produits », Congrès de l'Association française du marketing, 2007.

Béji-Bécheur (Amina) et Gollety (Mathilde), « *Lead user* et *leader* d'opinion : deux cibles majeures au service de l'innovation », *Décisions Marketing*, n° 48, octobre-décembre 2007, p. 21-34.

Béji-Bécheur (Amina) et Gollety (Mathilde), « Les *lead users* en Marketing : interrogations et nouvelles contributions psychométriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 4, 2013, p. 3-27.

Belvaux (Bertrand), « Le développement des médias sociaux : proposition d'un modèle de diffusion intégrant les externalités de réseau dans un cadre concurrentiel », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 26, n° 3, 2011, p. 7-22.

Belvaux (Bertrand) et Florès (Laurent), « L'utilisation de "proxies" du Web pour la prédiction des marchés : une application au marché cinématographique », *Décisions Marketing*, n° 57, janvier-mars 2010, p. 9-18.

Belvaux (Bertrand) et Marteaux (Séverine), « Les recommandations des internautes comme source d'information. Quel impact sur les entrées des films au cinéma », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, 2007, p. 65-82.

Beluze (Gilles) et Guilloux (Véronique), « Revenue management par place : une spécificité Accor », *Décisions Marketing*, n° 26, avril-juin 2002, p. 7-15.

Ben Dahmane Mouelhi (Norchène) et Touzani (Mourad), « Les réactions des acheteurs aux modalités de la musique d'ambiance : cas de la notoriété et du style », *Revue française du marketing*, n° 194, septembre 2003, p. 65-81.

Ben Miled (H.) et Le Louarn (P.), « Analyse comparative de deux échelles de mesure du leadership d'opinion : validité et interprétation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 9, n° 4, 1994, p. 23-51.

Ben Miled-Chérif (Héla), « L'implication du consommateur et ses perspectives stratégiques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 1, 2001, p. 65-85.

Ben Slimane (Karim) et Chaney (Damien), « *Don't stay so close to your customer* : Le paradoxe de la satisfaction client », *Décisions Marketing*, 2011, n°63, p. 73-78.

Benabdallah (Mounia) et Jolibert (Alain),, « Comment cibler et toucher les consommateurs les plus faiblement acculturés à la culture française ? », *Décisions Marketing*, n° 69, 2013, p. 89-102

Benabdallah (Mounia) et Jolibert (Alain), « L'acculturation : l'influence des sous-cultures d'origine et de la distance culturelle », *Décisions Marketing*, 2013, n° 72, p. 179-205

Bénavent (Christophe) et Meyer-Waarden (Laars), « Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques », *Revue française du marketing*, mai 2004, n° 197, p. 95-115.

Bénavent (Christophe) et Crié (Dominique), « Mesurer l'efficacité des cartes de fidélité », *Décisions Marketing*, septembre-décembre 1998, n° 15, p. 83-90.

Benoît-Moreau (Florence), « Entre consommateurs et marchés financiers, quel rôle pour la direction marketing », *Revue française du marketing*, vol. 213, 2007, p. 57-71.

Benoun (Marc) et Héliès-Assid (Marie-Louise), « *Category Management* : Mythes et réalités », *Revue française du marketing*, n° 108, juillet 2004, p. 73-86.

Benmoyal-Bouzaglo (Sarah) et Guiot (Denis), « Les stratégies de *coping* des adolescents confrontés à la critique de leurs pairs sur un choix de marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 2, 2013, p. 46-70.

Bergeron (Jasmin), Fallu (Jean-Mathieu) et Roy (Jasmin), « Une comparaison des effets de la

première et de la dernière impression dans une rencontre de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 2, 2008, p. 19-36.

BERNARD (Gilles) et JALLAT (Frédéric), « *Blair Witch*, Hotmail et le marketing viral », *L'Expansion Management Review*, mars 2001, p. 81-92.

BERNARD (Yohan), « La netnographie : une nouvelle méthode d'enquête qualitative basée sur les communautés virtuelles de consommation », *Décisions Marketing*, n° 36, octobre-décembre 2004, p. 49-62.

BERTRANDIAS (Laurent) et CARRICANO (Manu), « Le prix derrière l'écran : étude ethnographique d'une communauté virtuelle professionnelle de Pricing Managers », *Décisions Marketing*, n° 41, janvier-mars 2006, p. 53-66.

BERTRANDIAS (Laurent) et LAPEYRE (Alexandre), « La préoccupation du pouvoir d'achat : Proposition d'un critère de segmentation », *Décisions Marketing*, n° 56, juillet-septembre 2009, p. 11-23.

BESSON (Madeleine) et GURVIEZ (Patricia), « La vente dans un contexte relationnel », *Décisions Marketing*, n° 20, mai-août 2000, p. 47-56.

BEYLIER (René Pierre), MESSEGHEM (Karim) et FORT (Fatiha), « Rôle des MDD de terroir dans la construction de la légitimité des distributeurs – Le cas “Reflets de France” », *Décisions Marketing*, n° 66, 2012, p. 35-45.

BIELEN (Frédéric) et SEMPELS (Christophe), « Les fondements du marketing des services : examen critique et évolution », *Revue française du marketing*, n° 212, avril 2007, p. 53-64.

BIELEN (Frédéric) et SEMPELS (Christophe), « Proposition d'une échelle de mesure bidimensionnelle du concept d'intangibilité », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 3, 2004, p. 21-44.

BIELEN (Frédéric) et SEMPELS (Christophe), « Vers une meilleure compréhension de la relation entre l'intangibilité des services et le risque perçu : impact de la connaissance et de l'utilisation », *Revue française du marketing*, n° 206, février 2006, p. 42-57.

BINNINGER (Anne-Sophie), « Les fondements psychologiques et relationnels des marques de distributeurs », *Décisions Marketing*, n° 45, janvier-mars 2007, p. 47-58.

BINNINGER (Anne-Sophie) et ROBERT (Isabelle), « L'évaluation des étiquettes carbone par les consommateurs : enjeux et perspectives », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 43-58

BLOOM (Paul) et KOTLER (Philip), « Dominer un marché ne suffit pas », *Harvard L'Expansion*, automne 1978, p. 97-103.

BOESEN-MARIANI (Sabine), GOMEZ (Pierrick) et GAVARD-PERRET (Marie-Laure), « L'orientation régulatrice : un concept prometteur en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 1, 2010, p. 87-106.

BOISTEL (Philippe) et BOULAY (Jacques), « L'ouverture des écrans télévisés à la publicité de la distribution : une typologie des positionnements des enseignes au travers de la théorie sémio-contextuelle de la communication », *Décisions Marketing*, n° 51, juillet-septembre 2008, p. 7-16.

BON (Jérôme) et CONDE-SALAZAR (Marianne), « Gestion de l'interface client et marketing du service public », *Revue française du marketing*, n° 171, 1999, p. 77-85.

BON (Jérôme), JALLAT (Frédéric) et LE BORGNE (Christian), « Contrats de service et discrimination tarifaire », *Revue française de gestion*, mars 2001, p. 5-13.

BONET (Dominique) et PACHÉ (Gilles), « Les relations logistiques entre industriels et distributeurs : des discours en quête de sens », *Revue française du marketing*, n° 198, juillet 2004, p. 59-72.

BONNIN (Gaël) et GOUDEY (Alain), « L'ergonomie, une composante marginalisée du design d'espace de vente ? », *Décisions Marketing*, n° 65, 2012, p. 21-30.

BONNIN (Gaël) et ODOU (Philippe), « Les communautés imaginées, un territoire d'action marketing ? Le cas de l'entreprise de rencontre en ligne Meetic », *Décisions Marketing*, n° 58, avril-juin 2010, p. 27-36.

BORGES (Alison), « Les effets des modèles retouchés par ordinateur sur l'évaluation du produit et sur l'estime de soi des jeunes filles » », *Recherche*

et Applications en Marketing, vol. 26, n° 4, 2011, p. 5-22.

Bosc (Serge), « Les classes moyennes existent-elles ? », *Alternatives économiques*, janvier 2008, p. 68-71.

Bouchet (Patrick), « L'expérience au cœur de l'analyse des relations magasin-magasineur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 2, 2004, p. 53-72.

Bouchet (Patrick) et Lebrun (Anne-Marie), « Intérêt d'une approche par expériences recherchées dans la segmentation de la clientèle : le cas du tourisme sportif d'action », *Décisions Marketing*, 35, juillet-septembre 2004, p. 39-48.

Boulaire (Christelle), « Marketing relationnel : la carte d'anniversaire revisitée », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 43-63.

Boulaire (Christelle), « Portrait chinois : le jeu de la métaphore en tant qu'expérience », *Décisions Marketing*, 36, octobre-décembre 2004, p. 39-48.

Boulay (Jacques) et Kalika (Michel), « *Big Brother is watching you !* Le rôle des technologies de l'information dans la stratégie de contrôle des réseaux de points de vente franchisés », *Décisions Marketing*, n° 45, janvier-mars 2007, p. 7-20.

Bourgeon-Renault (Dominique) et Bouchet (Patrick), « Marketing expérientiel et analyse des logiques de consommation du spectacle sportif », *Revue française du marketing*, n° 212, avril 2007, p. 87-102.

Bourgeon-Renault (Dominique), Urbain (Caroline), Gombault (Anne), Le Gall-Ely (Marine) et Petr (Christine), « Gratuité et valeur attachée à l'objet de consommation culturelle : le cas des musées et monuments », *Décisions Marketing*, n° 54, avril-juin 2009, p. 51-62.

Bourgeon-Renault (Dominique), Urbain (Caroline), Gombault (Anne), Le Gall-Ely (Marine) et Petr (Christine), « Une étude exploratoire des représentations de la gratuité et de ses effets sur le comportement des publics des musées et des monuments », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 2, 2007, p. 23-38.

Bozzo (Cécile), Merunka (Dwight) et Moulins (Jean-Louis), « Fidélité et comportement d'achat : ne pas se fier aux apparences », *Décisions Marketing*, n° 32, 2003, p. 9-17.

Brée (Joël), « Quelques réflexions sur l'ambiguïté des relations entre marketing et générations », éditorial, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, septembre 2010, p. 3-6.

Bressolles (Grégory), « La qualité de service électronique : NetQu@l proposition d'une échelle de mesure appliquée aux sites marchands et effets modérateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 3, septembre 2006, p. 19-46.

Brignier (Jean-Marie) et Dupont (Françoise), « Taux de réponse et qualité des enquêtes téléphoniques : les enseignements des études d'audience de la presse quotidienne d'Ipsos et de l'étude d'audience radio et cinéma de Médiamétrie », *Décisions Marketing*, 38, avril-juin 2005, p. 47-58.

Bueno-Merino (Pascale), « Les accords de portage international : quels enjeux stratégiques pour le grand groupe industriel ? », *Décisions Marketing*, 39, juillet-septembre 2005, p. 43-55.

Bultez (Alain), « Distribution des rôles dans le canal commercial. I - Des intermédiaires peuvent-ils y trouver place ? » *Décisions Marketing*, n° 38, janvier-mars 2005, p. 33-44.

Bultez (Alain), « II - Des coulisses à l'avant-scène », *Décisions Marketing*, n° 39, avril-juin 2005, p. 31-46.

Butori (Raphaëlle), « Pour une meilleure utilisation du traitement de faveur : une approche individuelle », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 1, mars 2010, p. 33-58.

Butori (Raphaëlle) et Pez (Virginie), « Le traitement de faveur comme outil de recrutement de clientèle : le problème de la résistance du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 2012, vol. 27, n° 4, p. 39-58.

Cadenat (Sandrine) et Pacitto (Jean-Claude), « Contraintes et opportunités à fabriquer des marques de distributeurs : une étude explora-

toire », *Décisions Marketing*, n° 55, juillet-septembre 2009, p. 29-40.

CADENAT (Sandrine), BENOÎT-MOREAU (Florence), BONNEMAIZON (Audrey), et Valérie RENAUDIN, « Regards sur la co-production du client : comment les entreprises nous font-elles participer ? », *Décisions Marketing*, n °70, 2013, p. 9-24.

CAMÉLIS (Christèle) et LLOSA (Sylvie), « Intégrer l'expérience dans la gestion de l'image de la marque de service », *Décisions Marketing*, n° 61, 2011, p. 11-22.

CAMÉLIS (Christèle), DANO (Florence), GOUDARZI (Kiane), HAMON (Viviane) et LLOSA (Sylvie), « Les rôles des "co-clients" et leurs mécanismes d'influence sur la satisfaction globale durant une expérience de service », *Recherche et Applications en Marketing*, 2013, vol. 28, n° 1, p. 46-69.

CAMUS (Bruno) et COVA (Bernard), « Gérer le savoir commercial », *Décisions Marketing*, n° 26, avril-juin 2002, p. 17-28.

CAMUS (Sandra), HIKKEROVA (Lubica) et SAHUT (Jean-Michel), « L'injustice perçue à l'égard du yield management : antécédents et stratégies de réduction », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p. 45-65.

CAO (Lanlan) et DUPUIS (Marc), « L'avantage concurrentiel des distributeurs en Chine : Une approche par les compétences clés », *Décisions Marketing*, n° 58, avril-juin 2010, p. 63-76.

CAPELLI (Sonia), « Le tempérament du consommateur et son comportement », *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 2, 2002, p. 41-54.

CAPELLI (Sonia) et HELME-GUIZON (Agnès), « Le tempérament : mesure et impact sur les comportements d'achat », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 1, mars 2008, p. 1-20.

CAPELLI (Sonia), FERREIRA (Bruno) et LAMBEY-CHECCHIN (Christine), « Comment faire évoluer les prix en situation de crise ? Le cas d'une pénurie de carburant », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 77-92.

CARON-FASAN (Marie-Laurence) et CHANAL (Valérie), « Des scénarios pour explorer les modèles d'affaires », *L'Expansion Management Review*, printemps 2008, p. 108-119.

CARPENTER (Gregory S.) et NAKAMOTO (Kent), « La formation des préférences du consommateur et l'avantage pionnier », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 5, n° 2, 1990, p. 17-43.

CARU (Antonella) et COVA (Bernard), « Approche empirique de l'immersion dans l'expérience de consommation : les opérations d'appropriation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 2, 2003, p. 47-65.

CARU (Antonella) et COVA (Bernard), « Expériences de marque : comment favoriser l'immersion du consommateur ? », *Décisions Marketing*, n° 41, 2006, p. 43-52.

CASENAVE (Éric), « Impact du décideur marketing sur l'*accountability* financière du marketing : propositions pour améliorer la prise de décision managériale », *Décisions Marketing*, n °72, octobre-décembre 2013, p. 121-138.

CASES (Anne-Sophie), FOURNIER (Christophe) et DUBOIS (Pierre-Louis), « Étude de l'influence des caractéristiques d'un e-mail commercial : approches expérimentales *in vivo* », *Revue française du marketing*, octobre 2006, p. 7-22.

CÉGARRAET (Jean-Jack), MICHEL (Géraldine), « Alliances de marques : quel profit pour les marques partenaires », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 145, 2003, p. 163-174.

CÉGARRAET (Jean-Jack), MICHEL (Géraldine), « Co-branding : clarification du concept », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 4, 2001, p. 57-70.

CHAKROUN (Rindha) et PAPETTI (Catherine), « Évolution du jugement des vendeurs sur les campagnes marketing : un levier de collaboration entre marketing et vente », *Décisions Marketing*, n° 74, 2014, p. 37-51.

CHALAMON (Isabelle) et NABEC (Lydiane), « Les pratiques de lecture des étiquettes nutritionnelles : une analyse sémiotique des représentations des règles de nutrition », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 59-74.

CHALAMON (Isabelle), CHOUK (Inès) et GUIOT (Denis), « La cyber-résistance du consommateur : quels enjeux pour les entreprises ? », *Décisions Marketing*, n °68, 2012, p. 83-88.

CHANDON (Pierre), « Comment l'industrie alimentaire peut contribuer à lutter contre l'obésité », *Harvard Business Review*, hbr.fr, 7 octobre 2014.

CHANDON (Pierre), « Dix ans de recherches sur la psychologie et le comportement des consommateurs face aux promotions », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 9, n° 3, 1994, p. 83-108.

CHANDON (Jean-Louis) et STRAZZIERI (Alain), « Une analyse de la structure de marché sur la base de la mesure de l'ensemble évoqué », *Recherche et Applications en marketing*, vol. 1, n° 1, 1986, p. 17-40.

CHANGEUR (Sophie), « Stratégies de marque et richesse des actionnaires : une approche financière du capital marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 4, 2004, p. 23-38.

CHANGEUR (Sophie) et CHANDON (Jean-Louis), « Le territoire-produit : étude des frontières cognitives de la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, n° 2, 1995, p. 31-52.

CHAPUIS (Benjamin), COURVOISIER (François), PERRIN (Bertrand) et COCHET-SEBASTIAN (Nayda), « Heidi.com : approche marketing, financière et juridique de la gestion de la marque d'une PME suisse », Congrès international de recherche en PME, Bordeaux, octobre 2010.

CHARRY (Karine) et PÉCHEUX (Claude), « Enfants et promotion de l'alimentation saine : étude de l'efficacité de l'utilisation de menaces en publicité », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 2, 2011, p. 3-28.

CHEVALIER (Corinne) et LICHTLÉ (Marie-Christine), « L'influence de l'âge perçu du modèle inclus dans une annonce sur l'efficacité publicitaire », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 23-40.

CHIAMBARETTO (Paul) et DUMEZ (Hervé), « Le rôle du bundling dans la stratégie marketing des entreprises : une synthèse », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 2, 2012, p. 91-106

CLAUZEL (Amélie) et RICHÉ (Caroline), « Relation-client et gestion du temps de consommation : Quel rôle du sourire du personnel en contact en restauration ? », *Revue française du marketing*, n° 244/245, 2013, p. 95-111.

CLIQUET (Gérard), « Les réseaux mixtes franchise/succursalisme : apports de la littérature et implications pour le marketing des réseaux de points de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 1, 2002, p. 57-73.

COLLIN-LACHAUD (Isabelle) et SUEUR (Isabelle), « Attentions spéciales et performances des programmes relationnels », *Décisions Marketing*, n° 51, juillet-septembre 2008, p. 17-26.

CONNAN GHESQUIÈRE (Chantal), « Le consommateur face à une rupture de stock : comment se comporte-t-il ? », *Décisions Marketing*, n° 62, avril-juin 2011, p. 31-42.

COTTET (Patrice), FERRANDI (Jean-Marc) et LICHTLÉ (Marie-Christine), « Les consommateurs résistants à la publicité : leurs principales actions et motivations », *Décisions Marketing* n °68, octobre 2012, p. 25-36.

COURVOISIER (François), « Cas 121Time », HEG – Haute École de gestion Arc, février 2008.

COUTELLE-BRILLET (Patricia) et RIVIÈRE (Arnaud), « Et si "moins" signifiait "mieux" : la valeur perçue d'une offre low-cost », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p. 67-87.

COVA (Bernard), « Développer une communauté de marque autour d'un produit de base : l'exemple de mynutella The Community », *Décisions Marketing*, n° 42, avril-juin 2006, p. 53-62.

Cova (Bernard), « Le génericide des marques : leurre ou menace réelle ? », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 111-124.

COVA (Bernard), « Idée reçue : foncez sur les appels d'offres », *L'Expansion*, juillet-août 2002.

COVA (Bernard) et CARRÈRE (V.), « Les communautés de passionnés de marque : opportunité ou menace sur le net ? », *Revue française du marketing*, 189/190, 4-5, 2002, p. 119-130.

COVA (Bernard) et COVA (Véronique), « Les figures du nouveau consommateur : une genèse de la gouvernementalité du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, 2009, p. 81-100.

Cova (Bernard) et Jallat (Frédéric), « Évolution du marketing relationnel interentreprises : des places de marché électroniques aux approches intégratives », *Revue française du marketing*, mai 2005, p. 57-70.

Cova (Bernard) et Salle (Robert), « Gérer par les rites la relation hors affaire », *Revue française du marketing*, juin-juillet-août 2001, p. 27-37.

Cova (Bernard) et Saucet (Marcel), « Le *street marketing*, forcément transgressif ? », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p. 27-43.

Cova (Véronique), « Le design des services », *Décisions Marketing*, n° 34, avril-juin 2004, p. 29-40.

Crié (Dominique), « Rentabilité des programmes de fidélisation avec cartes dans la grande distribution », *Revue française du marketing*, n° 188, 2002, p. 23-39.

Croué (Charles), « La Logan, un produit “low cost” de conquête du marché mondial », *Décisions Marketing*, n° 43-44, 2006, p. 123-136.

Croué (Charles), « Stratégie régionale pour entreprise mondiale : le cas Renault au Mercosur », *Décisions Marketing*, n° 23, mai-août 2001, p. 53-64.

Czellar (Sandor) et Denis (Jean-Émile), « Un modèle intégrateur du capital-client de la marque : une perspective psycho-cognitive », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 1, 2002, p. 43-56.

Damay (Coralie), « Influence de la présentation des prix sur leurs formes de mémorisation par les enfants en école primaire », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 1, 2008, p. 39-54.

Danand (Catherine), « Contrefaçon de marque : De quoi parle-t-on ? Comment s’en protéger ? », *Décisions Marketing*, n° 53, janvier-mars 2009, p. 53-61.

Danduau (Jean-Claude) et Belvaux (Bertrand), « Le site web dans la stratégie marketing d’internationalisation de l’entreprise », *Décisions Marketing*, n° 43-44, juillet-décembre 2006, p. 67-78.

Daniel (Maud) et Sirieix (Lucie), « Les pratiques durables : une forme de résistance ordinaire ? », *Décisions Marketing*, n° 68, 2012, p. 11-24.

Dano (Florence), Hamon (Viviane) et Llosa (Sylvie), « La qualité des études qualitatives : principes et pratiques », *Décisions Marketing*, n° 36, octobre-décembre 2004, p. 39-48.

Darpy (Denis), « Le report d’achat expliqué par le trait de procrastination et le potentiel de procrastination », *Recherche et Applications en marketing*, vol.17, n° 2, 2002, p. 1-21.

Daucé (Bruno) et Rieunier (Sophie), « Le marketing sensoriel du point de vente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 4, 2002, p. 45-66.

de Maistre (Christophe), Manceau (Delphine) et Fabbri (Julie), « Le Big Data ou l’exploitation des données massives », Observatoire de l’innovation, Institut de l’entreprise, mai 2014.

de Pechpeyrou (Pauline) et Odou (Philippe), « Scepticisme du consommateur et efficacité promotionnelle », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 2, 2012, p. 45-70.

de Pechpeyrou (Pauline), Parguel (Béatrice), Mimouni (Aida) et Desmet (Pierre), « Valeur et sincérité perçues d’une promotion multi-mécanismes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, 2006, p. 25-40.

de Ruyck (Tom), Schillewaert (Niels), Verhaeghe (Annelies) et Friedman (Michael), « Le jour le plus long : différences culturelles vis-à-vis de la responsabilité sociale de l’entreprise », *Revue française du marketing*, juin 2010, n° 227, p. 9-25.

Des Garets (Véronique), Lamarque (Éric) et Plichon (Véronique), « La relation entreprises-clients : de la fidélité à la dépendance », *Revue française de gestion*, n° 144, 2003, p. 23-41.

Debenedetti (Stéphane), « L’expérience de visite des lieux de loisirs : le rôle central des compagnons », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 4, 2003, p. 43-58.

Debenedetti (Stéphane), « L’impact de la critique de presse sur la consommation culturelle : un essai de synthèse dans le champ cinématographique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 43-60.

Debenedetti (Alain) et Larceneux (Fabrice), « *Le Goût des autres* : de la divergence des goûts entre spécialistes et consommateurs ordinaires de films en France », *Recherche et Applications en marketing*, 2011, vol. 26, n° 4, p. 71-88.

Debenedetti (Alain) et Philippe (Déborah), « Stratégie de communication environnementale et construction de légitimité : le cas de PSA Peugeot Citroën », *Décisions Marketing*, n° 161, janvier-mars 2011, p. 67-71.

Décaudin (Jean-Marc) et Lacoste (Denis), « Publicité des services, publicité des produits : une analyse comparative fondée sur l'avantage concurrentiel », *Revue française du marketing*, n° 206, février 2006, p. 59-72.

Deccopman (Isabelle) et Gentina (Élodie), « La propension des mères à échanger des vêtements avec leur fille adolescente : quelles conséquences pour le marketing ? », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 75-90.

Deccopman (Isabelle), Gentina (Élodie) et Fosse-Gomez (Marie-Hélène), « La confusion des générations ? Les enjeux identitaires des échanges vestimentaires entre les mères et leur fille adolescente », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, 2010, p. 7-28.

Decrop (Alain), Pécheux (Claude) et Bauvin (Géraldine), « La prise de décision dans les groupes d'amis : une étude exploratoire », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 2, 2007, p. 1-22.

Delacroix (Eva) et Jourdan (Philippe), « La tendance à regretter du consommateur : validation d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1, 2007, p. 25-44.

Delécolle (Thierry) et Parguel (Béatrice), « L'adoption d'un marketing de masse dans le secteur du luxe : quand Mauboussin affiche ses prix en 4 par 3 dans le métro », *Décisions Marketing*, juillet-septembre 2010, n° 59, p. 79-82.

Derbaix (Christian) et Leheut (Emerence), « Adolescents : implication envers les produits et attitude envers les marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 2, 2008, p. 37-66.

Derbaix (Christian) et Poncin (Ingrid), « mesure des réactions affectives en marketing : évaluation des principaux outils », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 2, 2005, p. 77-76.

Derbaix (Christian), Gérard (Patrick) et Lardinoit (Thierry), « Essai de conceptualisation d'une activité éminemment pratique : le parrainage », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 9, n° 2, 1994, p. 43-67.

Derbaix (Christian), Pecheux (Claude) et Gyssels (Corinne), « Présence de pairs dans une annonce et efficacité publicitaire : le cas des enfants de 8 à 12 ans », *Recherche et Applications en Marketing*, 2005, vol. 20, n° 4, p. 3-28.

Derbaix (Maud), Leheut (Emerence), Derbaix (Christian) et Stenmans (Grégory), « Valeur perçue, gratuité et consentement à payer : le cas des spectacles sportifs », *Décisions Marketing*, n° 59, juillet-septembre 2010, p. 17-28.

Desmet (Pierre), « Promotion des ventes et capital-marque », *Revue française de gestion*, vol. 29, n° 145, 2003, p. 175-185.

Desmet (Pierre), Bordenave (Richard) et Taylor (John), « Différences de comportement d'achat entre des magasins laboratoires réels et virtuels », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 2, 2013, p. 71-86.

Devallet-Ezanno (Delphine), « L'appropriation des ressources financières personnelles de la femme active : un outil pour une meilleure compréhension des comportements d'achat et des possibilités d'autonomie financière », *Revue française du marketing*, n° 216, mars 2008, p. 7-22.

Dianoux (Christian), « Incidence de la longueur du questionnaire sur la stabilité des réponses », *Revue française du marketing*, octobre 2007, p. 27-39.

Dianoux (Christian), « La publicité comparative en France, quelles perspectives ? », *Décisions Marketing*, n° 25, janvier-mars 2002, p. 29-36.

Dianoux (Christian) et Herrmann (Jean-Luc), « L'influence de la publicité comparative sur la mémorisation et les attitudes : expérimentation dans le contexte français », *Recherche et*

Applications en Marketing, vol. 16, n° 2, 2001, p. 33-50.

Didellon (Laurence), *Mode de persuasion et mesure d'efficacité du parrainage : une application au domaine sportif*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université Pierre-Mendès-France, Grenoble, 1994.

Dietsch (Michel), Bayle-Tourtoulou (Anne-Sophie) et Kremer (Florence), « Les déterminants de l'élasticité-prix des marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 3, 2000, p. 43-53.

Dion (Delphine), « Les apports de l'anthropologie visuelle à l'étude des comportements de consommation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1, 2007, p. 61-78.

Dion (Delphine), Rémy (Éric) et Sitz (Lionel), « Le sentiment régional comme levier d'action marketing », *Décisions Marketing*, n° 58, avril-juin 2010, p. 15-25.

Divard (Ronan), « La dynamique décisionnelle dans le couple », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 12, n° 1, 1997, p. 69-88.

Divard (Ronan), « Les enquêtes mystères : une technique délicate à mettre en œuvre », *Décisions Marketing*, n° 53, janvier-mars 2009, p. 31-42.

Divard (Ronan) et Gabriel (Patrick), « Les programmes de cartes affinitaires : une forme originale de partenariat », *Décisions Marketing*, n° 54, avril-juin 2009, p. 9-18.

Donada (Carole) et Nogatchewsky (Gwenaëlle), « Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 4, 2005, p. 71-96.

Douard (Jean-Pierre), Heitz (Michèle) et Cliquet (Gérard), « L'attraction commerciale revisitée : de la gravitation aux flux d'achat, une application du géomarketing », *Recherche et Applications en Marketing*, 2015, vol. 30, n° 1, p. 118-137.

Droulers (Olivier), « Influence de l'âge sur la mémorisation des marques présentées dans des publicités de télévision », *Revue française du marketing*, n° 208, 2006, p. 49-59.

Droulers (Olivier), « Perception subliminale : une expérimentation sur le processus d'activation sémantique des marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 43-59.

Droulers (Olivier) et Roullet (Bernard), « Contexte de programme violent à la télévision et mémorisation des publicités : rôles respectifs du niveau de violence et de la narrativité », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 1, 2014, p. 61-78.

Droulers (Olivier) et Roullet (Bernard), « Émergence du neuromarketing : Apports et perspectives pour les praticiens et les chercheurs », *Décisions Marketing* n° 46, 2007, p. 9-22.

Droulers (Olivier), Lajante (Mathieu) et Lacoste-Badie (Sophie), « Apport de la démarche neuroscientifique à la mesure des émotions : importation d'une nouvelle méthode de mesure de l'activité électrodermale », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 87-101.

Dufeu (Ivan), Ferrandi (Jean-Marc), Gabriel (Patrick) et Le Gall-Ely (Marine), « Multi-labellisation socio-environnementale et consentement à payer du consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 3, 2014, p. 34-55.

Dufeu (Ivan) et Ferrandi (Jean-Marc), « Les ressorts de l'engagement dans une forme particulière d'échange collaboratif entre producteur et consommateurs : les AMAP », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 157-178.

Dugué (Laurence), Fourquet (Frédéric) et Salle (Robert), « Marketing et vente des solutions intégrées dans le secteur informatique : le rôle clé du management des partenaires », *Décisions Marketing*, n° 42, avril-juin 2006, p. 43-52.

Dupuis (Marc) et Le Jean Savreux (Dominique), « Marketing expérientiel et performances des enseignes de distribution », *Revue française du marketing*, n° 198, juillet 2004, p. 89-106.

Durrande-Moreau (Agnès), « Services et tactiques de prix : quelles spécificités ? », *Décisions Marketing*, n° 25, janvier-mars 2002, p. 17-26.

EIGLIER (Pierre) et LANGEARD (Éric), « Une approche nouvelle du marketing des services », *Revue française de gestion*, novembre 1975.

ETIENNE (Jean-François), « Proposition d'une nouvelle méthode de mesure de l'audience de la presse », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 2, juin 2011, p. 51-76.

EZAN (Pascale), « De l'intérêt de la méthode ethnographique pour comprendre les pratiques de consommation des enfants », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 4, 2009, p. 77-96.

EZAN (Pascale), « Utiliser les séries télévisées pour communiquer différemment auprès de la génération Y », *Décisions Marketing*, n° 74, 2014, p. 129-145.

EZAN (Pascale) et COVA (Bernard), « La confusion des rôles de consommateur et de producteur dans les communautés de marque : une complicité dangereuse ? », *Décisions Marketing*, n° 52, octobre-décembre 2008, p. 51-60.

EZAN (Pascale), GOLLETY (Mathilde), GUICHARD (Nathalie) et HÉMAR-NICOLAS (Valérie), « Renforcer l'efficacité des actions de lutte contre l'obésité. Vers l'identification de leviers de persuasion spécifiques aux enfants », *Décisions Marketing* n° 73, 2014, p. 13-26.

FABBRI (Julie) et CHARUE-DUBOC (Florence), « Un modèle d'accompagnement entrepreneurial fondé sur des apprentissages au sein d'un collectif d'entrepreneurs : le cas de La Ruche », *Management International*, 2013, vol 17, n° 3, p.86-99

FILSER (Marc), « Le marketing sensoriel : la quête de l'intégration théorique et managériale », *Revue française du marketing*, n° 194, 2003, p. 5-11.

FILSER (Marc), « Le magasin amiral : de l'atmosphère du point de vente à la stratégie relationnelle de l'enseigne », *Décisions Marketing*, n° 24, septembre-décembre 2001, p. 7-16.

FILSER (Marc) [coord.], numéro spécial « Marketing expérientiel », *Recherche et Applications en marketing*, vol. 23, n° 3, 2008.

FILSER (Marc) et PACHÉ (Gilles), « La dynamique des canaux de distribution », *Revue française de gestion*, n° 182, 2008, p. 109-133.

FILSER (Marc) et PACHÉ (Gilles), numéro spécial « Modèles et pratiques pour le canal de distribution », *Revue française de gestion*, n° 182, 2008.

FILSER (Marc) et PLICHON (Véronique), « La valeur du comportement de magasinage. Statut théorique et apports au positionnement de l'enseigne », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 149, 2004, p. 29-43.

FLECK-DOUSTEYSSIER (Nathalie), « Le parrainage : d'une intuition à une stratégie de communication », *Décisions Marketing*, n° 47, juillet-septembre 2007, p. 7-20.

FLECK (Nathalie) et MAILLE (Virginie), « Trente ans de travaux contradictoires sur l'influence de la congruence perçue par le consommateur : synthèse, limites et voies de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 4, 2010, p. 69-92.

FLECK (Nathalie) et MAILLE (Virginie), « Congruence perçue par le consommateur : vers une clarification du concept, de sa formation et de sa mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 2, 2011, p. 77-112.

FLIPO (Jean-Paul), « Marketing des services : un mix d'intangible et de tangible », *Revue française de marketing*, n° 121, 1989, p. 21-29.

FLIPO (Jean-Paul), « Pouvoir et marketing revisité », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1999, p. 112-127.

FLORÈS (Laurent), MULLER (Brigitte), AGREBI (Meriem) et CHANDON (Jean-Louis), « Impact des sites de marque : effets de la visite et apports des outils relationnels », *Revue française du marketing*, n° 217, mai 2008, p. 27-43.

FONTAINE (Isabelle), « Étude du changement d'attitude pour les marques placées dans les films : persuasion ou effet d'exposition ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 1, 2006, p. 1-18.

FORNERINO (Marianela), HELME-GUISON (Agnès) et GOTTELAND (David), « Expériences cinématographiques en état d'immersion : effets sur la satisfaction », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 3, 2008, p. 93-112.

FOSSE-GOMEZ (Marie-Hélène) et OZÇAGLAR-TOULOUSE (Nil), « Augmenter le pouvoir

d'achat par l'autoréduction : les Robins des Bois des supermarchés », *Décisions Marketing*, n° 56, octobre- décembre 2009, p. 63-74.

Foucher (Stéphanie), Le Blanc (Philippe), Morgensztern (Armand) et Vallaud (Thierry), « Un exemple de médiaplanning multimédia », *Décisions Marketing*, n° 41, janvier-mars 2006, p. 7-22.

Fouquier (Éric), « L'alter consommateur et le qualitativiste », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 91-96.

François Lecompte (Agnès) et Valette-Florence (Pierre), « Mieux connaître le consommateur socialement responsable », *Décisions Marketing*, n° 41, janvier-mars 2006, p. 67-80.

Frisou (Jean), « Une approche tendancielle du comportement de fidélité : du concept à la mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 2, 2005, p. 105-126.

Füller (Johann), Jawecki (Gregor) et Muhlbacher (Hans), « Développement de produits et services en coopération avec des communautés en ligne », *Décisions Marketing*, n° 48, octobre-décembre 2007, p. 47-58.

Gabriel (Patrick), « Contingence de la décision : influence de la situation sur le recueil et la prédiction du choix », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 2, 2003, p. 31-46.

Gabriel (Patrick) et Urien (Bertrand), « Valeurs de consommation et origine territoriale des produits », *Décisions Marketing*, n° 43-44, juillet-décembre 2006, p. 41-54.

Galan (Jean-Philippe) et Vernette (Éric), « Vers une quatrième génération : les études de marché "on-line" », *Décisions Marketing*, n° 19, janvier 2000, p. 39-52.

Galan (Jean-Philippe) et Vignolles (Alexandra), « Twetnographie : perspectives théoriques et managériales d'un service de microblogging », *Revue française du marketing*, 2013, p. 113-124.

Gallopel-Morvan (Karine), « La peur est-elle efficace dans un contexte français de lutte contre les comportements tabagiques ? », *Décisions Marketing*, n° 37, janvier-mars 2005, p. 7-16.

Gallopel-Morvan (Karine), « L'utilisation de la peur dans un contexte de marketing social : état de l'art, limites et voies de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 4, 2006, p. 41-60.

Gallopel-Morvan (Karine), Le Gall-Ely (Marine) et Rieunier (Sophie), « Faut-il apposer des avertissements sanitaires visuels sur les paquets de cigarettes ? Les conditions de l'efficacité », *Décisions Marketing*, n° 62, avril-juin 2011, p. 19-29.

Ganassali (Stéphane), « Faire parler les mots : vers un cadre méthodologique pour l'analyse thématique des réponses aux questions ouvertes », *Décisions Marketing*, n° 51, juillet-septembre 2008, p. 55-68.

Ganassali (Stéphane) et Moscarola (Jean), « Protocoles d'enquête et efficacité des sondages par Internet », *Décisions Marketing*, n° 33, janvier-mars 2004, p. 63-76.

Garnier (Marion) et Poncin (Ingrid), « L'avatar en marketng, cadre intégrateur et perspectives », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n°1, 2013, p.92-123.

Gauthier (Caroline) et Reynaud (Emmanuelle), « L'impact de la communication environnementale : le cas E. Leclerc », *Décisions Marketing*, n° 39, juillet-septembre 2005, p. 21-32.

Gentina (Élodie) et Chandon (Jean-Louis), « Le rôle du genre sur la fréquence de shopping en groupe des adolescents : entre besoin d'individualisation et besoin d'assimilation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 4, 2014, p. 35-64.

Giannelloni (Jean-Luc) [coord.], numéro spécial « Tourisme et loisirs », *Décisions Marketing*, n °64, octobre 2011.

Gilardi (Jean-Claude) et Guo (Xia Ling), « Les fonctions de la marque en Chine : le poids des expériences vécues », *Décisions Marketing*, n° 43-44, juillet- décembre 2006, p. 25-40.

Goncalves (Olga), Guallino (Gabriel), Michel (Hélène) et Robinot (Élisabeth), « Flocon ou chamois d'or ? Mesurer la performance marketing d'un service touristique : le cas des stations de ski françaises », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 59-70.

GONZALEZ (Christine) et KORCHIA (Michaël), « Les antécédents et les conséquences de l'attitude par rapport aux soldes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, 2008, p. 37-62.

GONZALEZ (Christine), KORCHIA (Michaël), MENUET (Laetitia) et URBAIN (Caroline), « Comment les consommateurs socialement responsables se représentent-ils la consommation ? Une approche par les associations libres », *Recherche et Applications en Marketing, vol.* 24, n° 3, 2009, p. 25-42.

GORGES (Hélène) et ÖZÇAGLAR-TOULOUSE (Nil), « Expériences de consommation des individus pauvres en France : apports du Bas de la Pyramide et de la *Transformative Consumer Research* », *Décisions Marketing*, n °72, 2013, p. 139-156.

GOTTELAND (David), « Comment surpasser l'avantage du premier entrant ? », *Décisions Marketing*, n° 21, septembre-décembre 2000, p. 7-14.

GOTTELAND (David) et BOULÉ (Jean-Marie), « Des grandes inventions aux méthodes d'innovation : quoi de neuf depuis le paléolithique ? », *Décisions Marketing*, n° 59, juillet- septembre 2010, p. 71-75.

GOTTELAND (David), (Christophe), FORNERINO (Marianela) et COUILLOUD (Loïc), « L'interfonctionnalité et la familiarité des équipes de développement de produits nouveaux comme facteur de performance », *Décisions Marketing*, n° 48, octobre-décembre 2007, p. 35-46.

GOTTELAND (David), HAON (Christophe) et GAUTHIER (Caroline), « L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1, 2007, p. 45-60

GRAILLOT (Laurence), « Réalités (ou apparences ?) de l'hyperréalité : une application au cas du tourisme de loisirs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 43-64.

GRAILLOT (Laurence), MENCARELLI (Rémi) et ANTÉBLIAN (Blandine), « Comment gérer des expériences touristiques extraordinaires ? Analyse et recommandations à partir d'une immersion dans les parcs à thème », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 11-21.

GUIBERT (Nathalie) et DUBOIS (Pierre-Louis), « La segmentation, logique d'étude et logique d'action : une application au marché du vin », *Décisions Marketing*, n° 42, 2006, p. 9-20.

GUICHARD (Nathalie) et MURATORE (Isabelle), « Ce produit est-il sain ? Trois approches pour appréhender le caractère sain d'un produit alimentaire à partir de son packaging », *Décisions Marketing*, n° 61, janvier-mars 2011, p. 55-66.

GUILLARD (Valérie), « Les consommateurs qui gardent des objets alors qu'ils n'en ont plus l'utilité », *Décisions Marketing*, n° 62, avril 2011, p. 57-65.

GUICHERD (Christian), DAMPÉRAT (Maud) et JOLIBERT (Alain), « Asymétrie du pouvoir dans la négociation commerciale : étude du différentiel de pouvoir perçu et de la différenciation cognitive », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 1, 2011, p. 23-38.

GUILLOU (Maurice), CRESPIN-MAZET (Florence) et SALLE (Robert), « La segmentation dans les entreprises travaillant par affaires : l'exemple de Spie Batignolles dans le secteur du BTP », *Décisions Marketing*, n° 31, 2003, p. 63-72.

GUILLOUX (Véronique), « Le *yield* en marketing : concepts, méthode et enjeux stratégiques », *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 3, 2000, p. 55-73.

GUIOT (Denis), « Tendance d'âge subjectif : quelle validité prédictive ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 1, 2001, p. 25-44.

GUIOT (Denis), « Un cadre d'analyse du processus de vieillissement et de son influence sur le comportement d'achat du consommateur âgé », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 1, 2006, p. 57-80.

GUPTA (Sunil), LEHMANN (Donald) et STUART (Jennifer), « Évaluer les clients », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 2, 2004, p. 99-117

GURVIEZ (Patricia) et SIRIEIX (Lucie), « La résistance à une innovation sociale, cadre d'analyse des problèmes de diffusion du commerce équitable », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 2, 2013, p. 25-45.

GUYON (Hélène), « Mieux intégrer le capital-marque dans les études sur les produits : une

proposition de nouvelle mesure », *Décisions Marketing*, n° 49, janvier-mars 2008, p. 47-58.

HAENLEIN (Michael) et KAPLAN (Andreas), « Clients non rentables : quel traitement leur réserver ? », *Marketing Magazine*, juin-août 2010, p. 24.

HAMDI-KIDAR (Linda), *Co-création marketing de produit avec les consommateurs : quelle(s) cible(s) choisir ?*, 2013, www.theses.fr.

HAMELIN (Jordan), « Le prix de référence : un concept polymorphe », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 3, 2000, p. 75-88.

HEILBRUNN (Benoît) et HETZEL (Patrick), « La pensée bricoleuse ou le bonheur des signes. Ce que le marketing doit à Jean-Marie Floch », *Décisions Marketing*, n° 29, 2003, p. 19-23.

HEITZ-SPAHN (Sandrine) et FILSER (Marc), « La place de l'enseigne dans les trajectoires d'achat des clients en contexte multi-canaux », *Décisions Marketing*, n° 74, 2014, p. 21-36.

HELFER (Jean-Pierre) et MICHEL (Géraldine), « La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs clés de succès », *Décisions Marketing*, n° 41, janvier-mars 2006, p. 33-41.

HELME-GUIZON (Agnès) et GAVARD-PERRET (Marie-Laure), « L'analyse automatisée de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels », *Décisions Marketing*, 36, octobre-décembre 2004, p. 75-90.

HÉMAR-NICOLAS (Valérie), « Le personnage de marque sur le packaging, catalyseur de prescription enfantine : l'effet modérateur de la mise en scène du personnage, de la familiarité de l'enfant envers lui et du niveau scolaire », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 4, 2011, p. 23-51.

HÉMAR-NICOLAS (Valérie) et EZAN (Pascale), « Les enjeux stratégiques des sites Internet pour les jeunes enfants. Illustration par le cas Bayard Kids », *Décisions Marketing*, 2012, n° 67, p. 75-80.

HÉMONNET-GOUJOT (Aurélie), *La collaboration entre le marketing et les agences de design : quelle influence sur le processus de développement de nouveaux produits ?*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, ESCP Europe Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2014.

HÉRAULT (Stéphanie) et BELVAUX (Bertrand), « *Privacy paradox* et adoption de technologies intrusives : le cas de la géolocalisation mobile », *Décisions Marketing*, n°74, 2014, p.67-82.

HÉRAULT-FOURNIER (Catherine), MERLE (Aurélie) et PRIGENT-SIMONIN (Anne-Hélène), « Diagnostiquer la proximité perçue en vente directe de produits alimentaires », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p. 89-108.

HERBERT (Maud), « Réunion de consommateurs : Comprendre les motivations de la participation », *Décisions Marketing*, n° 36, 2004, p. 27-38

HERBERTH (Nathalie), *Prendre en compte les émotions dans le développement de nouveaux produits. Application au produit automobile*, thèse CRG, École polytechnique, 2014.

HERMANN (Jean-Luc), WALLSIER (Bjorn) et KACHA (Mathier), « Le contrôle des effets du parrainage sur l'audience : l'intérêt des mesures implicites de restitution mémorielle », *Décisions Marketing*, n° 62, avril-juin 2011, p. 7-18.

HETZEL (Patrick), « Pour renouveler les processus d'innovation en entreprise », *Revue française de gestion*, n° 103, 1995, p.87-98.

HETZEL (Patrick), « Pratiques et tabous du marketing : segmenter par les critères ethniques et communautaires », *Décisions Marketing*, n° 32, octobre-décembre 2003, p. 97-103.

HUVÉ-NABEC (Lydiane), « L'extension du circuit de distribution sélectif d'une marque : quelles répercussions sur l'image de la marque et celle de l'enseigne ? », *Décisions Marketing*, n° 35, juillet-septembre 2004, p. 49-60.

IVENS (Björn) et MAYRHOFER (Ulrike), « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », *Décisions Marketing*, n° 31, juillet-septembre 2003, p. 39-48.

IVENS (Bjorn Sven) et PARDO (Catherine), « Les clients comptes clés sont-ils vraiment traités différemment ? Le point de vue des clients », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 4, 2004, p. 3-22.

JACOB (Céline), GUÉGUEN (Nicolas) et BOULBRY (Gaëlle), « L'effet du mimétisme d'un vendeur sur le comportement d'achat d'un client et son jugement du personnel et du lieu de vente »,

Recherche et Applications en Marketing, vol. 26, n° 1, 2011, p. 5-22.

Jallat (Frédéric), « Gestion de l'interface et multiplicité des acteurs : une analyse exploratoire des systèmes complexes de relations et d'échanges au sein des activités de service », *Revue française du marketing*, n° 71, 1999, p. 21-32.

Jallat (Frédéric) et Birem (Isabelle), « Innovation dans les services : les facteurs clés de succès », *Décisions Marketing*, n° 2, mai-août 1994, p. 23-29.

Jeannot (Florence) et Jolibert (Alain), « La distance temporelle, la simulation mentale et le processus d'adoption d'innovations technologiques complexes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 70-91.

Jeanpert (Sophie) et Salerno (Francis), « Marketing multicanal : comment favoriser l'adhésion du personnel des magasins ? », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 13-30.

Jougleux (Muriel), « Enrichir l'approche théorique de la qualité dans les services : qualité du service et qualité de service », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 3, 2006, p. 3-18.

Jourdan (Philippe), « Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, n° 4, 2001, p. 3-24.

Julien (Anne), « Segmenter avec la personnalité : une approche par le MBTI », *Décisions Marketing*, n° 57, janvier-mars 2010, p. 43-52.

Julienne (Éric), « Le lien entre le consommateur et ses actes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 27-45.

Kalika (Michel) et Bourliataux-Lajoinie (Stéphane), « L'analyse des comportements de navigation sur un site marchand », *Décisions Marketing*, n° 22, janvier-avril 2001, p. 79-86.

Kaplan (Andreas) et Haenlein (Michael), « Les magasins de marques phares dans les mondes virtuels : l'impact de l'exposition au magasin virtuel sur l'attitude envers la marque et l'intention d'achat dans la vie réelle », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, 2009, p. 57-80.

Kaplan (Andreas) et Haenlein (Michael) [coord.], numéro spécial « Médias sociaux », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, 2009.

Kessous (Aurélie) et Roux (Éliette), « Les marques perçues comme "nostalgiques" : conséquences sur les attitudes et les relations des consommateurs à la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, 2010, p. 29-56.

Koebel (M. N.) et Ladwein (Richard), « L'échelle de personnalité de la marque de Jennifer Aaker : adaptation au contexte français », *Décisions Marketing*, n° 16, 1999, p. 81-88.

Kreziak (Dominique) et Frochot (Isabelle), « Co-construction de l'expérience touristique : les stratégies des touristes en stations de sport d'hiver », *Décisions Marketing*, n° 64, 2011, p. 23-33.

Labbé-Pinlon (Blandine), Lombart (Cindy) et Louis (Didier), « Quelle technique promotionnelle privilégier pour défendre le pouvoir d'achat des consommateurs : réduction de prix immédiate ou lots virtuels ? », *Décisions Marketing*, n° 56, octobre-décembre 2009, p. 23-36.

Labbé-Pinlon (Blandine), Lombart (Cindy) et Louis (Didier), « Réactions des consommateurs à un accroissement des parts de linéaires allouées aux marques de distributeurs : une approche expérimentale », *Décisions Marketing*, n° 61, janvier-mars 2011, p. 23-34.

Ladwein (Richard), Carton (Antoine) et Sévin (Élodie), « Le capital transgénérationnel : les transmissions des pratiques de consommation de la mère vers sa fille », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, 2009, p. 1-28.

Lagier (Joëlle), « Comment l'esthétique peut-elle contribuer à la réussite d'une stratégie marketing ? », *Décisions Marketing*, n° 54, avril-juin 2009, p. 63-67.

Lai (Chantal), « Les déterminants de l'attitude envers les extensions de marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 1, 2001, p. 21-42.

Lai (Chantal), « Opportunités et risques de la réduction de portefeuille international de

marques », *Décisions Marketing*, n° 43-44, juillet-décembre 2006, p. 161-174.

LALLEMENT (Jeanne), « L'impact de la pression temporelle sur le traitement des informations », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 4, 2010, p. 45-67.

LAMBIN (Jean-Jacques) et CHUMPITAZ-CACERES (Ruben), « L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 1-30.

LANCELOT MILTGEN (Caroline), COSTES (Yseulis), MUNIER (Thibault) et GAUTHIER (Stéphanie), « L'efficacité d'un e-mail à vocation commerciale : étude des caractéristiques sociodémographiques des internautes sur le processus de réponse », *Revue française du marketing*, décembre 2005, p. 21-40.

LAO (Aurély), « L'imagerie mentale et ses déterminants comme facteurs de réponses émotionnelles et comportementales du consommateur : une analyse en situation d'achat en ligne », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 60-83.

LACOSTE-BADIE (Sylvie), MALEK (Faten) et DROULERS (Olivier), « Influence d'un contexte de programme triste sur le processus de persuasion publicitaire chez des adultes jeunes et âgés », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 1, 2013, p. 5-26.

LAPORTE (Marie-Ève), MICHEL (Géraldine) et RIEUNIER (Sophie), « Mieux comprendre les comportements alimentaires grâce au concept de perception du risque nutritionnel », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.30, n° 1, 2015, p.81-117.

LARCENEUX (Fabrice), « Buzz et recommandations sur Internet : quels effets sur le box-office ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, 2007, p. 45-64.

LAVORATA (Laure), « Intégrer l'éthique dans l'entreprise : un moyen d'impliquer les commerciaux et de les dissuader de la quitter », *Décisions Marketing*, n° 55, juillet-septembre 2009, p. 53-63.

LE (Thi Muoi) et JOLIBERT (Alain), « L'influence de la culture vietnamienne sur le comportement de l'acheteur », *Décisions marketing*, n° 22, janvier-avril 2001, p. 43-52.

LE GALL-ELY (Marine), « Définition, mesure et déterminants du consentement à payer du consommateur : synthèse critique et voies de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, 2009, p. 91-113.

LE GALL-ELY (Marine) et HEUZE (Loïc), « Critique des méthodes de l'évaluation contingente et de l'analyse conjointe : application au cas du test de prix d'un concept de service innovant dans le secteur du logement social », *Décisions Marketing*, n° 49, janvier-mars 2008, p. 7-17.

LE NAGARD-ASSAYAG (Emmanuelle) et RÉNIOU (Fanny), « Co-innover avec les clients : entre intérêt et réticence pour les entreprises grand public », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 59-76.

LEHU (Jean-Marc), « Internet comme outil de *yield management* dans le tourisme », *Décisions Marketing*, n° 19, janvier-avril 2000, p. 7-19.

LEHU (Jean-Marc), « Le placement de marques au cinéma : proposition de la localisation du placement à l'écran comme nouveau facteur d'efficacité potentielle », *Décisions Marketing*, n° 37, janvier 2005, p. 17-32.

LEMOINE (Jean-François), « Atmosphère des sites web marchands et réaction des internautes », *Revue française du marketing*, n° 217, mai 2008, p. 45-61.

LEMOINE (Jean-François), « L'atmosphère du point de vente comme variable stratégique commerciale : bilan et perspectives », *Décisions Marketing*, n° 39, juillet-septembre 2005, p. 79-82.

LEMOINE (Jean-François), « Magasins d'atmosphère : quelles évolutions et quelles perspectives d'avenir ? », *Revue française du marketing*, n° 198, juillet 2004, p. 107-116.

LEMOINE (Jean-François), « Vers une approche globale de l'atmosphère du point de vente », *Revue française du marketing*, n° 194, 2003, p. 83-101.

LEMOINE (Jean-François) et BADOT (Olivier), « Gestion tribale de la marque et distribution spécialisée : le cas Abercrombie & Fitch », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008, p. 9-18.

LEMOINE (Jean-François) [coord.], numéro spécial « Marketing sensoriel », *Revue française du marketing*, n° 194, 2003.

LEROY (Julie), « Gestion de la relation avec une communauté virtuelle dans une stratégie de cocréation : les leçons du cas fon.com », *Décisions Marketing*, n° 52, octobre-décembre 2008, p. 41-50.

LESSASSY (Léopold), « Pratique des filières en grande distribution : une analyse par la théorie des coûts de transaction », *Décisions Marketing*, n° 46, avril-juin 2007, p. 77-90.

LEVITT (Theodore), « Comment tirer parti du cycle de vie du produit », *Harvard L'Expansion*, été 1976, p. 34-49.

LEVITT (Theodore), « Pour vendre vos produits intangibles, matérialisez-les ! », *Harvard l'Expansion*, hiver 1981-1982, p. 107-110

LIARTE (Sébastien), « Image de marque et Internet : comprendre, éviter et gérer l'“effet Streisand” », *Décisions Marketing*, n° 69, p. 103-110.

LICHTLÉ (Marie-Christine), « Comprendre la fidélité des consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, 2008, p. 121-142.

LICHTLÉ (Marie-Christine), « Étude expérimentale de l'impact de la couleur d'une annonce publicitaire sur l'attitude envers l'annonce », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 23-40.

LICHTLÉ (Marie-Christine) et PLICHON (Véronique), « La diversité des états affectifs dans un point de vente », *Décisions Marketing*, n° 39, juillet-septembre 2005, p. 33-42.

LICHTLÉ (Marie-Christine) et PLICHON (Véronique), « Les émotions ressenties dans un point de vente : proposition d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 1, 2014, p. 3-26

LLOSA (Sylvie), « L'analyse de la contribution des éléments de service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », *Décisions Marketing*, vol. 10, n° 1, p. 81-88.

LOMBARDOT (Éric), « La nudité en publicité : quelle influence sur l'attention portée à l'annonce et la fonction mémorielle de la marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 4, 2007, p. 23-42.

LOMBART (Cindy) et LABBÉ-MINLON (Blandine), « Conséquences non transactionnelles du comportement de butinage : modèle théorique et test empirique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 32-42.

MAALEJ EL EUCH (Mariem) et ROUX (Dominique), « Répertoires de critiques et conflits des mondes : une approche conventionnaliste des programmes de fidélisation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 4, 2012, p. 59-94.

MACHAT (Karim), « Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal », *Décisions Marketing*, n° 54, avril-juin 2009, p. 29-37.

MAILLE (Virginie), « L'influence des odeurs sur le consommateur : la tendance à la recherche de sensations et au comportement exploratoire comme variables modératrices », *Revue française du marketing*, n° 194, septembre 2003, p. 49-64.

MALAVAL (Philippe), « La promotion des ventes en marketing business-to-business », *Décisions Marketing*, n° 27, juillet-août 2002, p. 7-19.

MALEK (Faten), BEN DAHMANE MOUELHI (Norchene) et DROULERS (Olivier), « Les séniors et les jeunes évaluent-ils différemment les publicités ? Prise en compte du contexte de programmation télévisée et du vieillissement affectif », *Décisions Marketing*, n° 76, 2014, p. 93-106

MANARA (Cédric) et ROQUILLY (Christophe), « Le risque d'érosion du capital-marque sur les médias sociaux : efficacité et limites des instruments juridiques », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 26, n° 3, 2011, p. 93-116.

MANCEAU (Delphine), « Les délais d'annonce des nouveaux produits : une analyse empirique des déterminants », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 1-20.

MANCEAU (Delphine), « Les effets des annonces préalables de nouveaux produits sur le marché : état des connaissances et propositions théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 11, n° 3, 1996, p. 39-56.

MARION (Gilles), « Apparence et identité : une approche sémiotique du discours des

adolescentes à propos de leur expérience de mode », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 1-29.

MARION (Gilles), « La nouvelle crise des modèles rationalisateurs du marketing », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1999, p. 81-90.

MARION (Gilles), « Le marketing relationnel existe-t-il ? », *Décisions Marketing*, n° 22, janvier-avril 2001, p. 7-16.

MARTIN (Virginie), « Les études qualitatives – Les approches qualitatives en sciences sociales et leur prolongement en marketing ; zoom sur l'entretien non directif », *Revue française du marketing*, n° 87, septembre 2005, p. 85-97.

MATHIEU (Jean-Pierre) et ROERICH (Gilles), « Les trois représentations du marketing au travers de ses définitions », *Revue française du marketing*, n° 204, septembre 2005, p. 39-55.

MATHIEU (Valérie), « Les stratégies orientées service dans l'industrie : entre service payant et service support à la relation client », *Décisions Marketing*, n° 33, janvier-mars 2004, p. 19-28.

MAYNADIER (Boris), « De quoi le logo d'une ville est-il le signe ? », *Décisions Marketing,* n° 74, 2014, p. 115-128.

MAZODIER (Marc) et QUESTER (Pascale), « Les effets de la révélation du pseudo-parrainage sur les attitudes envers la marque du pseudo-parrain », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 2, 2010, p. 51-68.

MAZZALOVO (Gérald) et DARPY (Ebis), « Gestion expressive des marques dans un contexte de baroquisation », *Décisions Marketing,* n° 74, 2010, p. 83-96.

MEIER (Olivier), « Comment les groupements de distributeurs indépendants s'adaptent à la globalisation : une lecture du Mouvement Leclerc à l'international », *Décisions Marketing*, n° 43-44, juillet-décembre 2006, p. 175-190.

MEIER (Olivier) et PACITTO (Jean-Claude), « La crise du hard-discount », *Revue française du marketing*, n° 242, 2013, p. 89-90.

MENCARELLI (Rémi) et PUHL (Mathilde), « Web 2.0 et musées : les nouveaux visages du visiteur », *Décisions Marketing*, n° 54, 2012, p. 77-84.

MERCANTI-GUÉRIN (Maria), « Perception d'une annonce créative par le consommateur : construction et validation d'une échelle de mesure », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, décembre 2008, p. 97-120.

MERCANTI-GUÉRIN (Maria), « Les mash-ups : une illustration de l'agilité en marketing », *Décisions Marketing*, vol. 71, 2013, p. 125-135.

MERDINGER-RUMPLER (Caroline), « Contribution des éléments de service à la satisfaction du patient hospitalisé », *Décisions Marketing*, n° 53, 2009, p. 43-52

MERUNKA (Dwight) et KAZMIERCZAK (Jean-Bernard) [coord.], numéro spécial « Performance marketing », *Décisions Marketing*, n° 40, octobre-décembre 2005.

MERUNKA (Dwight) et KAZMIERCZAK (Jean-Bernard), « ROMI : une révolution dans la pensée et les pratiques en marketing », *Décisions Marketing*, n° 40, octobre-décembre 2005.

MERUNKA (Dwight) et TOPSCALIAN (Patrick), « La croissance externe : mort des produits nouveaux », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 2, n° 3, 1987, p. 36-52.

MEYER-WAARDEN (Lars) et ZEITOUN (Helen), « Une comparaison empirique de la validité prédictive de la méthode de composition, de l'analyse conjointe hybride et de l'analyse conjointe hybride », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 3, 2005, p. 39-58.

MICHAUD-TREVINAL (Aurélia), « Le magasinage dans un centre commercial : une typologie de quatre parcours », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 14-44.

MICHEL (Géraldine), « L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 14, n° 4, 1999, p. 33-53.

MICHEL (Géraldine) et SALHA (Billy), « L'extension de gamme verticale : clarification du concept », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 65-78.

MICHEL (Géraldine) et VERGNE (Jean-François), « Un outil de communication pour la distribution : le magazine de consommateurs », *Décisions Marketing*, n° 19, janvier-avril 2000, p. 53-60.

Mimouni-Chaabane (Aida), « Optimiser l'efficacité des programmes relationnels dans les entreprises », *Décisions Marketing*, n° 50, avril-juin 2008, p. 75-78.

Monnot (Élisa) et Reniou (Fanny), « Ras le bol d'entendre parler d'écologie ! : Comprendre la contestation des discours écologiques par les consommateurs », *Décisions Marketing*, n° 71, 2013, p. 93-109.

Monnot (Élisa), Reniou (Fanny) et Rouquet (Aurélien), « Le tri des déchets ménagers : une caractérisation des logistiques déployées par les consommateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, 2014, vol. 29, n° 3, p. 74-98.

Mothe (Caroline) et Brion (Sébastien) [coord.], numéro spécial « Innovation : exploiter ou explorer ? », *Revue française de gestion*, n° 187, 2008.

Müller (Brigitte), Kocher (Bruno) et Ivens (Björn), « Contrefaçons de produits de luxe : une étude de la perception et de l'intention d'achat selon le lieu », *Revue Française de gestion*, n° 212, 2011, p. 45-61.

Muratore (Isabelle), « Implication, âge et socialisation : trois antécédents de la sensibilité de l'enfant au cadeau et aux marques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 4, 2002, p. 3-22.

N'Goala (Gilles), « À la découverte du côté sombre des relations de service… ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 1, 2010, p. 3-32.

N'Goala (Gilles), « Vers une nouvelle génération de CRM », *Décisions Marketing*, n° 45, janvier 2007, p. 35-46.

N'Goala (Gilles), Cases (Anne-Sophie), « Piloter la relation client dans l'e-commerce : quels leviers et quelles incidences sur les comportements d'achat ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 4, 2012, p. 95-119.

Narus (James) et Anderson (James C.), « Faites de vos distributeurs des interlocuteurs privilégiés », *Harvard L'Expansion*, automne 1986, p. 102-109.

Nefzi (Ayoub) et Ghachema (Lassaad), « La relation entre la perception de la qualité et la fidélité relationnelle : le cas du secteur hospitalier privé en Tunisie », *Revue française du marketing*, n° 240, 2012, p. 19-41.

Nègre (Claude), « Évaluer un système de franchise », *Revue française de gestion*, 2008, p. 41-62.

Nègre (Claude), « Internationaliser un réseau de franchise : l'option master franchise », *Décisions Marketing*, n° 43-44, juillet-décembre 2006, p. 95-108.

Ngobo (Paul Valentin), « Satisfaction des clients et parts de marché de l'entreprise : un réexamen au regard des récentes avancées théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 2, 2000, p. 21-42.

Ngobo (Paul Valentin) et Devallet-Ezanno (Delphine), « L'infidélité est-elle une question de génération ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 3, 2010, p. 85-113.

Ngobo (Paul Valentin) et Ramaroson (Andry), « Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise », *Décisions Marketing* n° 40, octobre 2005, p. 75-84.

Nguyen Phuong (Tam), Cliquet (Gérard), Borges (Adilson) et Leray (Frédéric), « L'opposition entre taille du marché et degré d'homogénéité des segments : une approche par la logique floue », *Décisions Marketing*, n° 32, 2003, p. 55-69.

Obino Corrêa (Carolina), Boesen-Mariani (Sabine), Gavard-Perret (Marie-Laure) et Berthaud (Stéphanie), « Prévention de l'obésité auprès des adolescents : l'efficacité de l'argument "risque social" sur les intentions et comportements alimentaires », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.27, n °3, 2012, p. 3-31.

Odou (Philippe), « L'heuristique d'ancrage et d'ajustement comme mode d'évaluation d'un produit nouveau », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 3, 2005, p. 21-38.

Odou (Philippe), Djelassi (Souad) et Belvaux (Bertrand), « De l'achat malin au détournement de la promotion : le cas des ODRistes », *Décisions Marketing*, n° 55, juillet-septembre 2009, p. 9-18.

Ozçaglar-Toulouse (Nil), « Quel sens les consommateurs responsables donnent-ils à leur consommation ? Une approche par les récits de vie », *Recherche et Applications en Marketing, vol.* 24, n° 3, 2009, p. 3-24.

Ozçaglar-Toulouse (Nil), Béji-Bécheur (Amina), Fosse-Gomez (Marie-Hélène), Herbert (Maud) et Zouaghi (Sondes), « L'ethnicité dans l'étude du consommateur : un état des recherches », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 4, 2009, p. 57-76.

Paché (Gilles), « Tendances d'évolution des canaux de distribution : un éclairage à partir des stratégies logistiques », *Décisions Marketing*, juillet-septembre 2003, p. 7-14.

Pandraud (Raphaëlle), « Le rachat de la marque précédente par les consommateurs âgés : une synthèse des recherches en marketing, en psychologie sociale et cognitive, et en gérontologie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 15, n° 4, 2000, p. 21-42.

Pantin-Sohier (Gaëlle), « L'influence du packaging sur les associations fonctionnelles et symboliques de l'image de marque », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, 2009, p. 53-72.

Paraschiv (Corina) et L'Haridon (Olivier), « Aversion aux pertes : origine, composantes et implications marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 2, 2008, p. 67-84.

Parguel Béatrice, Sabri (Ouidade) et Mimouni-Chaabane (Aida), « Faut-il concevoir les prospectus en fonction de la fidélité du client à l'enseigne ? », *Décisions Marketing*, n° 59, juillet-septembre 2010, p. 49-60.

Parissier (Catherine), Mathieu (Anne) et Echchakoui (Saïd), « Comment définir et mesurer la performance du vendeur ? », *Décisions Marketing*, n° 40, 2005, p. 63-74.

Pauwels-Delassus (Véronique) et Fosse-Gomez (Marie-Hélène), « Les enjeux de l'abandon d'une marque locale : la question du transfert d'image », *Décisions Marketing*, n° 67, 2012, p. 11-22.

Payaux (François), Shaw (John) et Tissier-Desbordes (Élisabeth), « Les foires et salons : pour quoi faire ? », *Décisions Marketing*, n° 41, janvier-mars 2006, p. 23-32.

Pécheux (Claude) et Derbaix (Christian), « L'attitude de l'enfant envers une nouvelle marque : de la nécessité d'une phase de fixation ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 3, 2002, p. 3-22.

Pekovic (Sandra) et Rolland (Sylvie), « L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 4, 2012, p. 11-38.

Périgot (Rozenn), « La pérennité des réseaux de point de vente : une approche par l'écologie des populations et les analyses de survie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 1, 2008, p. 21-38.

Pernin (Jean-Louis) et Petitprêtre (Benoît), « Commerce équitable et scepticisme – Une typologie des consommateurs », *Décisions Marketing*, n° 66, 2012, p. 47-58.

Petit (Olivia), Merunka (Dwight) et Oullier (Olivier), « Neurosciences et comportement 1. Outils et méthodes d'investigation », *Revue française du marketing*, juin 2014, p. 7-25.

Petit (Olivia), Merunka (Dwight) et Oullier (Olivier), « Neurosciences et comportement 2. État de l'art et perspectives de recherche », *Revue française du marketing*, septembre 2014, p. 9-26

Petr (Christine) et Hass-Miglioretti (Aurélie), « La méthode des tables d'information : un renouvellement grâce à Internet ? », *Décisions Marketing*, n° 57, janvier-mars 2010, p. 19-30.

Pez (Virginie), « Comprendre les comportements de rejet de certains consommateurs face aux programmes de fidélité », *Décisions Marketing*, n° 68, 2012, p. 37-46.

Picot-Coupey (Karine) et Cliquet (Gérard), « Internationalisation des distributeurs dans les pays en transition d'Europe de l'Est : quelles perspectives pour le choix de la franchise comme mode d'entrée ? », *Revue française du marketing*, n° 198, 2004, p. 19-35.

PICOT-COUPEY (Karine) « Déterminants du choix d'un mode d'expansion internationale par un distributeur : modèle conceptuel et validation empirique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 4, n° 4, 2009, p. 23-56.

PIQUET (Sylvère) et TOBELEM (Jean-Michel), « La responsabilité sociale du mécénat d'entreprise », *Revue française du marketing*, septembre 2005, p. 71-81.

PIRIS (Yolande), « Comment réduire la taille d'un assortiment sans affecter la perception de la variété ? Une étude des effets isolés de la largeur et de la profondeur d'un assortiment », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 28, n° 3, 2013, p. 45-59.

PHAN (Michel), « Innovation de services : le cas du Plaza Athénée Paris », *Décisions Marketing*, n° 48, octobre-décembre 2007, p. 9-20.

PONCIN (Ingrid), « Le placement de produits : un nouvel outil de persuasion de l'enfant consommateur ? », *Revue française du marketing*, octobre 2007, p. 43-58.

POUJOL (Fanny) et FOURNIER (Christophe), « Caractéristiques d'un challenge de vente et adhésion des commerciaux », *Décisions Marketing*, n° 47, juillet-septembre 2007, p. 33-46.

PRAS (Bernard), « Les paradoxes du marketing », *Revue française de gestion*, septembre-octobre 1999, p. 99-111.

PRAS (Bernard), « Marketing, présent et avenir : une question de tempo et de synchronisation », *Décisions Marketing*, n °72, octobre-décembre 2013, p. 5-16.

PRIM-ALLAZ (Isabelle) et SABADIE (William), « Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations », *Décisions Marketing*, n° 38, avril-juin 2005, p. 7-20.

PUHL (Mathilde), BOURGEON-RENAULT (Dominique) et BOUCHET (Patrick), « Spectacles vivants, logique de consommation et construction d'expériences : le paradoxe d'une offre à la fois unique et plurielle », *Décisions Marketing*, n° 37, janvier-mars 2005, p. 57-66.

RAÏES (Karine) et GAVARD-PERRET (Marie-Laure), « Intention de fidélité à la marque des participants à une communauté virtuelle de marque : le rôle dual de l'engagement », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 26, n° 3, 2011, p. 23-44.

RAÏES (Karine) et HELME-GUIZON (Agnès), « Ancrer une proposition de valeur dans la simplicité : le cas d'un site web marchand », *Décisions Marketing*, n° 73, 2014, p.139-152.

RAY (Daniel), GOTTELAND (David), et ANTONIETTI (Guillaume), « Poids des attributs sur la satisfaction globale des clients : Propositions pour pallier les limites des mesures de l'asymétrie », *Décisions Marketing*, n° 63, 2011, p. 23-33.

RAY (Daniel) et GOTTELAND (David), « Mesurer l'asymétrie des impacts des attributs sur la satisfaction », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 1, 2005, p. 1-20.

REMAUD (Hervé) et SIRIEX (Lucie), « Les vins éco-labellisés face aux vins conventionnels en France et en Australie : quelles perceptions des consommateurs et quelles implications marketing », *Décisions Marketing*, n° 67, 2012, p. 23-36.

RÉMY (Éric), « De "Que choisir ?" à "Casseurs de pub" : entre récupération marketing et nouvelles figures consuméristes », *Décisions Marketing*, n° 46, avril- juin 2007, p. 37-50.

RÉMY (Éric), « Voyage en pays bio », *Décisions Marketing* n° 33, janvier-mars 2004, p. 7-18.

RENAUDIN (Valérie), « Allocation d'espace en magasin : proposition d'utilisation de l'élasticité des ventes à l'espace des rayons », *Décisions Marketing*, n° 57, janvier-mars 2010, p. 31-42.

RIVIÈRE (Arnaud), « Les stratégies d'enrichissement de produits sont-elles toujours pertinentes dans le secteur de l'automobile ? », *Décisions Marketing*, n° 69, 2013, p. 25-42.

RIVIÈRE (Arnaud), « Vers un modèle de formation de la valeur perçue d'une innovation : le rôle majeur des bénéfices perçus en amont du processus d'innovation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 30, n° 1, 2015, p. 5-27.

RIVIÈRE (Arnaud) et MENCARELLI (Rémi), « Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012, p. 97-123.

ROBERT-DEMONTROND (Philippe), « Entre compromis et compromission ou entrée en

dissidence : les avenirs du commerce équitable », *Décisions Marketing*, n° 51, juillet-septembre 2008, p. 27-38.

ROBERT-DEMONTROND (Philippe), « Le label kasher : perspectives sur la dynamique commerciale d'un système de traçabilité des produits sain(t)s », *Décisions Marketing*, n° 53, janvier-mars 2009, p. 19-30.

ROBERT-DEMONTROND (Philippe) et ÖZÇAĞLAR-TOULOUSE (Nil), « Les ambiguïtés sémantiques du commerce équitable : micro-mythanalyse des imaginaires de consommation », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 4, 2011, p. 53-70.

ROEDERER (Claire), « Contribution à la conceptualisation de l'expérience de consommation : émergence des dimensions de l'expérience au travers de récits de vie », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012, p. 81-96.

ROEDERER (Claire), « N'oublie pas mon petit soulier : la consommation enfantine et la lettre au père Noël », *Décisions Marketing*, n° 50, 2008, p. 29-38.

ROEDERER (Claire), « Stratégies expérientielles et dimensions de l'expérience : la quête de l'avantage concurrentiel commercial », *Décisions Marketing*, n°67, juillet-septembre 2012, p. 63-74.

ROEDERER (Claire), « Une approche du phénomène d'hyperréalité à partir d'études des parcs Disney », *Décisions Marketing*, n° 34, 2004, p. 41-52.

ROERICH (Gilles), « Cause de l'achat d'un nouveau produit : variables individuelles ou caractéristiques perçues », *Revue française du marketing*, n° 182, 2001-2002, p. 83-98.

ROUX (Dominique), « Au-delà des réclamations : comprendre et gérer les litiges. », *Décisions Marketing*, 2012, n° 67, p. 49-62.

ROUX (Dominique), « Les orientations envers l'achat d'occasion, le rôle du risque perçu et de l'expertise : quelles implications pour la distribution ? », *Décisions Marketing*, n° 35, juillet-septembre 2004, p. 9-21

ROUX (Dominique), « La résistance du consommateur : proposition d'un cadre d'analyse », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 4, 2007, p. 59-80.

ROUX (Dominique) et GUIOT (Denis), « Une mesure des motivations envers l'achat d'occasion, leurs antécédents et leurs conséquences », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 4, 2008, p. 63-96.

SABADIE (William), « Conceptualisation et mesure de la qualité perçue d'un service public », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 1-24.

SABADIE (William), « Parce que vous le valez bien : une étude du statut perçu par les clients », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 4, 2010, p. 7-24.

SABRI (Ouidade), « Quelle cible pour les publicités tabou provocantes ? », *Décisions Marketing*, n° 66, 2012, p. 9-20.

SABRI (Ouidade), MANCEAU (Delphine) et PRAS (Bernard), « Le tabou, un concept peu exploré en marketing », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 25, n° 1, 2010, p. 59-85.

SABRI (Ouidade), PARGUEL (Béatrice) et DE PECHPEYROU (Pauline), « Portées et limites du lot virtuel : une étude exploratoire », *Décisions Marketing*, n° 50, avril-juin 2008, p. 49-58.

SALERNO (Francis), BÉNAVENT (Christophe), VOLLE (Pierre), MANCEAU (Delphine), TRINQUECOSTE (Jean-François), VERNETTE (Éric) et TISSIER-DESBORDES (Élisabeth), « Éclairages sur le marketing de demain : prises de décisions, efficacité et légitimité », *Décisions Marketing*, n °72, octobre-décembre 2013, p. 17-42.

SALLES (Jean-Christophe), « Comment rendre une segmentation opérationnelle ? De la description à l'explication des comportements de consommation », *Décisions Marketing*, 32, octobre-décembre 2003, p. 45-53.

SELTENE (Mehdi), « Processus d'évaluation de l'extension de marque par le consommateur : conception et validation d'un modèle de décomposition », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 1,2004, p. 1-24.

SENKEL (Marie-Pascale), « Évolutions logistiques dans la grande distribution : de l'optimisation à la coordination des flux », *Décisions Marketing*, n° 39, juillet-septembre 2005, p. 67-78.

Séré de Lanauze (Gilles) et Siadou-Martin (Béatrice), « Hausses de prix dissimulées : réactions du consommateur et enjeux pour la marque », *Décisions Marketing*, n° 56, octobre-décembre 2009, p. 47-62.

Shapiro (Benson) et Bonoma (Thomas), « La segmentation des marchés industriels », *Harvard L'Expansion*, automne 1984, p. 37-45.

Silhouhette-Dercourt (Virginie), Darpy (Denis) et de Lassus (Christel), « Les facettes identitaires de la consommation : le cas des cosmétiques chez les deuxièmes générations d'immigration », *Décisions Marketing*, n° 69, 2013, p. 77-88.

Simon (Hermann) *et alii*, « Optimiser le résultat par une stratégie prix européenne », *Décisions Marketing*, n° 21, 2000, p. 37-46.

Simon (Hermann), Bandilla (Kai), Jacquet (Florent) et El Fassi (Habib), « Processus de prix : un nouveau levier de rentabilité des entreprises », *Décisions Marketing*, n° 42, avril-juin 2006, p. 33-42.

Sitz (Lionel), « Les mondes de marques : l'exemple du monde Apple », *Décisions Marketing*, n° 52, 2008, p. 19-20.

Soulez (Sébastien), « Quelle stratégie pour toucher les professionnels ? », *Décisions Marketing*, n° 53, janvier-mars 2009, p. 63-66.

Soulez (Sébastien) et Guillot-Soulez (Chloé), « Marketing du recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 26, n° 1, 2011, p. 39-57.

Soutric (Jean-Pierre), « Gérer la relation client sans programme de fidélisation. Le cas du groupe Four Seasons », *Décisions Marketing*, n° 55, 2009, p. 69-72.

Stenger (Thomas) et Coutant (Alexandre), « Médias sociaux : clarification et cartographie - Pour une approche sociotechnique », *Décisions Marketing*, n° 70, 2013, p. 107-117.

Steyer (Alexandre), « Géométrie de l'interaction sociale : le modèle de diffusion en avalanches spatiales », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n° 3, 2005, p. 3-20.

Steyer (Alexandre), Garcia-Bardidia (Renaud) et Quester (Pascale), « Modélisation de la structure sociale des groupes de discussion sur Internet : implications et contrôle du marketing viral », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 3, 2007, p. 29-44.

Tafani (Éric), Michel (Géraldine) et Rosa (Emmanuelle), « Stratégie d'extension de gamme verticale : analyse de l'effet de halo de la marque selon les niveaux de gamme », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 2, 2009, p. 73-90.

Tissier-Desbordes (Élisabeth) et Kimmel (Allan), « Sexe, genre et marketing : définition des concepts et analyse de la littérature », *Décisions Marketing*, n° 26, 2002, p. 55-70.

Tissier-Desbordes (Élisabeth) et Manceau (Delphine), « La réception de la représentation de la nudité en publicité : provocation ou esthétisme ? », Actes de la Conférence tendances du marketing, Venise, octobre 2003.

Tixier (Maud), « Faut-il communiquer sur la responsabilité sociale ? Les années 2000 : un tournant dans l'entreprise », *Revue française du marketing*, n° 200, décembre 2004, p. 13-26.

Urien (Bertrand) [coord.], numéro spécial « Marketing et vieillissement des consommateurs », *Décisions Marketing*, n° 76, 2014.

Usunier (Jean-Claude), « L'ethnicité des produits : une approche exploratoire », *Décisions Marketing*, n° 27, juillet-septembre 2002, p. 35-49.

Valette-Florence (Pierre), « Analyse structurelle comparative des composantes de valeurs selon Kahle et Rokeach », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 13, n° 1, 1998, p. 15-34.

Valette-Florence (Pierre), « Introduction à l'analyse des chaînages cognitifs », *Recherche et Applications en marketing*, vol. 9, n° 1, 1994, p. 93-118.

Valette-Florence (Pierre), Ferrandi (Jean-Marc) et Roehrich (Gilles), « Apport des chaînages cognitifs à la segmentation des marchés », *Décisions Marketing*, 32, 2003, p. 31-43.

Valette-Forence (Rita), « Proximités émotionnelle et relationnelle comme facteurs explicatifs du transfert de sens affectif entre marques de

presse et marques », *Recherche et Applications Marketing*, vol. 27, n° 3, 2012, p. 31-56.

VANHAMME (Joëlle), « La relation surprise-ravissement revisitée à l'aune du marketing expérientiel », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 3, 2008, p. 113-140.

VANHAMME (Joëlle), « La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 17, n° 2, 2002, p. 55-86.

VANHEEMS (Régine), « Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? », *Décisions Marketing*, n° 55, juillet-septembre 2009, p. 41-52.

VANHEEMS (Régine), « La distribution à l'heure du multicanal : une redéfinition du rôle du vendeur », *Décisions Marketing*, n° 69, 2013, p. 43-59

VANHUELE (Marc) [coord.], numéro spécial « Nouveau consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 24, n° 3, 2009,

VEG-SALA (Nathalie), « L'endossement des célébrités dans le secteur de l'horlogerie de luxe : une analyse par les perceptions du consommateur [a], *Décisions Marketing*, n° 74, 2014, p. 97-114.

VERNETTE (Éric), « Identifier les attributs déterminants : une comparaison de six méthodes », *Recherche et Applications en marketing*, vol. 2, 1987, p. 1-21.

VERNETTE (Éric), « La segmentation par avantages recherchés, outil de stratégie marketing », *Revue française de gestion*, mars-avril-mai 1989, p. 15-22.

VERNETTE (Éric), « Les atouts et les pièges de la personnalité de marque », *Décisions Marketing*, n° 49, janvier-mars 2008, p. 19-31.

VERNETTE (Éric) et FLORES (Laurent), « Communiquer avec les leaders d'opinion en marketing : comment et dans quels médias », *Décisions Marketing*, n° 35, juillet-septembre 2004, p. 23-38.

VERNETTE (Éric) et GIANNELLONI (Jean-Luc), « L'auto-évaluation du leadership d'opinion en marketing : nouvelles investigations psychométriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 4, 2004, p. 65-88.

VIOT (Catherine), « Endossement, pseudo-endossement et co-endossement d'une marque patronymique : potentiel et intérêt pour une stratégie marketing », *Décisions Marketing*, n° 66, 2012, p. 21-34

VIOT (Catherine), « Toi aussi deviens mon ami : intégrer le web 2.0 dans sa stratégie de communication », *Décisions Marketing*, n° 58, avril-juin 2010, p. 27-48.

VIOT (Catherine) et BRESSOLLES (Grégory), « Les agents virtuels intelligents : quels atouts pour la relation client? », *Décisions Marketing*, n° 65, 2012, p. 45-56.

VIOT (Catherine), LE ROUX (André) et KRÉMER (Florence), « Attitude envers l'achat de contrefaçons : déterminants et effet sur l'intention d'achat », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 29, n° 2, 2014, p. 13-33.

VLAD (Mariana), « Le *category management* : quels enjeux stratégiques pour les industriels ? », *Revue Française du Marketing*, n° 240, 2012, p. 57-68.

VOLLE (Pierre), « Le concept de risque perçu en psychologie du consommateur : antécédents et statut théorique », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 10, n° 1, 1995, p. 39-56.

VOLLE (Pierre), DION (Delphine), HELIÈS-HASSID (Marie-Louise) et SABBAH (Stéphane), « Les *business models* dans la distribution : repérer les chemins de la performance », *Revue française de gestion*, n° 181, 2008, p. 123-142.

VYT (Dany), « Mesure de la performance en grande distribution alimentaire », *Décisions Marketing*, n° 40, 2005, p. 51-61.

WALLISER (Bjorn), « L'évolution et l'état de l'art de la recherche internationale sur le parrainage », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 65-69.

WALLISER (Bjorn), « Le rôle de l'intensité des émotions éprouvées par le téléspectateur dans la mémorisation des parrains », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 11, n° 1, 1996, p. 6-19.

WILLART (Sylvain), « Le VRM : un nouveau paradigme pour la relation client ? Fondements,

principe, opportunités et limites », *Décisions Marketing*, n° 72, 2013, p. 103-120.

XIA ZHANG (Meng) et JOLIBERT (Alain), « Les valeurs traditionnelles des acheteurs chinois : raffinement conceptuel, mesure et application », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 1, 2003, p. 25-42.

XIA ZHANG (Meng) et JOLIBERT (Alain), « Culture chinoise traditionnelle et comportements de consommation », *Décisions Marketing*, n° 19, 2000, p. 85-92.

ZOLLINGER (Monique), « Le jugement comparatif des prix par le consommateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 2, 2004, p. 73-98.

ZOLLINGER (Monique), « Le prix de référence interne : existence et image », *Décisions Marketing*, n° 6, 1995, p. 89-101.

ZOUAGHI (Sondes) et DARPY (Denis), « Du soi au groupe : naissance du concept du nous et exploration d'une échelle de mesure du nous idéal », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 18, n° 4, 2003, p. 3-22.

ZOUAGHI (Sondes) et DARPY (Denis), « La segmentation par le concept du Nous : exploration des liens entre le Nous idéal et l'image du produit préféré », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 31-42.

Index des noms cités

C

D

E

F

G

L

M

N

O

P

Q

R

S

U

W

Z

Index des entreprises et des marques

C

J

L

S

T

Index thématique

D

E

H

I

J

L

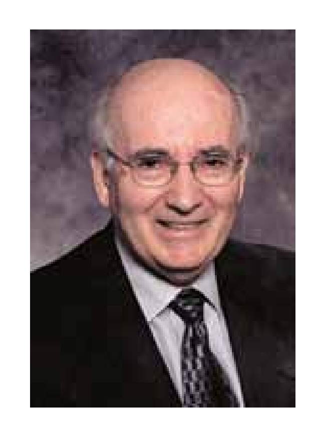
M

N

O

P

Les auteurs



Philip KOTLER est l'une des plus grandes autorités mondiales dans le domaine du marketing. Il est Distinguished Professor S.C. Johnson & Son de marketing international à la Kellogg Graduate School of Management (université Northwestern) de Chicago. Après avoir obtenu un master à l'université de Chicago et un doctorat du MIT en économie, il a effectué des travaux postdoctoraux en mathématiques à Harvard et en sciences du comportement à l'université de Chicago.

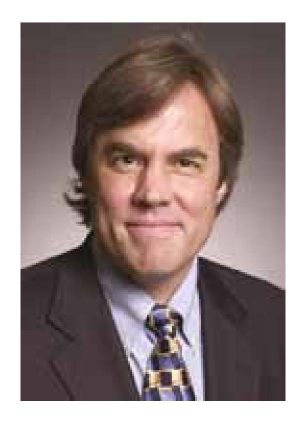
Parmi ses nombreux ouvrages, on peut citer *Marketing 3.0*; *Le Marketing selon Kotler ou Comment créer, conquérir et dominer un marché*; *Master Class – Péchés mortels en marketing*; *Principes de marketing*; *Marketing Models*; *The New Competition*; *Marketing Professional Services*; *Strategic Marketing for Educational Institutions*; *Marketing for Health Care Organizations*; *Marketing Places*; *The Marketing of Nations*; *Marketing for Hospitality and Tourism*; et *Standing Room Only : Strategies for Marketing the Performing Arts.* Son livre *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, dont la septième édition est actuellement disponible, est l'ouvrage de référence en la matière.

Philip Kotler a publié plus de 150 articles dans des revues de premier plan, notamment *Harvard Business Review*, *Sloan Management Review*, *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *Management Science*, *Journal of Business Strategy*, ou encore *Business Horizons.* Il est le seul auteur à avoir obtenu par trois fois le très envié prix Alpha Kappa Psi, qui récompense le meilleur article de l'année paru dans *Journal of Marketing.*

Il a été le premier récipiendaire du prix de l'American Marketing Association (AMA), qui distingue un enseignant en marketing (1985), après avoir été élu leader de la pensée en marketing par les membres de la même association (1975). Il a également reçu le prix d'excellence en marketing décerné par l'European Association of Marketing Consultants and Salers Trainers, le prix Paul Converse de l'AMA (1978) pour sa contribution originale au marketing, le prix du meilleur formateur au marketing de l'année de Sales and Marketing Executives International (1995), le Distinguished Educator Award de l'Academy of Marketing Science (2002), le prix William Wilkie « Marketing for a Better World » (2013) et la médaille de la Fondation Sheth pour sa contribution exceptionnelle à la pensée et à la pratique du marketing (2013). Il est entré dans le Hall of Fame du Marketing en 2014. Il est par ailleurs docteur *honoris causa* des universités de Zurich, d'Athènes, de Stockholm, de Cracovie, de Vienne, de Budapest, et du Groupe HEC.

Il a conseillé de nombreuses grandes entreprises (notamment IBM, General Electric, AT&T, Bank of America, Ford, Honeywell, Marriott, Merck, Michelin, Montedison et SAS) dans leur stratégie marketing, leur organisation ou leur marketing international.

Philip Kotler a été président du Collège Marketing de l'Institute of Management Sciences, directeur de l'American Marketing Association, administrateur du Marketing Science Institute, directeur du Groupe MAC (Gemini), et membre du Yankelovich Advisory Board et du Copernicus Advisory Board. Il fait partie du bureau des administrateurs de la School of the Art Institute de Chicago et du comité consultatif de la fondation Drucker.



Kevin Keller est professeur de marketing à la Tuck Business School (Dartmouth College) et titulaire de la chaire Osborn. Il est diplômé des universités de Cornell, Carneggie Mellon et Duke. À Dartmouth, il enseigne en MBA le marketing management et les stratégies de marque, et intervient sur ces sujets en Executive Education. Auparavant, il a été professeur à Stanford, Berkeley, et à l'université de Caroline du Nord à Chapel Hill ; il a également été professeur visitant à Duke et à l'Australian Graduate School of Management. Il a travaillé pendant deux ans comme conseiller en marketing à la Bank of America.

Il est reconnu comme l'un des spécialistes mondiaux des stratégies de marque et son ouvrage *Management stratégique de la marque* fait désormais référence en la matière. Kevin Keller s'intéresse également aux questions de stratégie et de planification marketing, et notamment à la manière dont les théories et les concepts du comportement du consommateur peuvent améliorer les stratégies marketing. Ses travaux de recherche ont donné lieu à plus de 90 articles, publiés pour nombre d'entre eux dans les trois revues prestigieuses que sont *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research* et *Journal of Consumer Research*. Il a également fait partie du comité de rédaction de ces revues.

Kevin Keller a été consultant auprès de très nombreuses entreprises, notamment Accenture, American Express, Beiersdorf (Nivea), Campbell's, Colgate, Disney, Eli Lilly, ExxonMobile, Ford, General Mills, GfK, Goodyear, Intel, Levi Strauss, Procter & Gamble, Samsung, Shell, Starbucks, Unilever ou encore Young & Rubicam. Il intervient également comme conférencier auprès d'entreprises et de comités de direction dans de nombreux pays. Il est enfin administrateur académique du Marketing Science Institute.

Delphine Manceau est professeur de marketing à ESCP Europe. Elle y est également directrice de la division Corporate qui regroupe l'Executive MBA, les activités de formation continue et les relations de l'école avec les entreprises. Diplômée de l'ESCP, elle a obtenu un doctorat ès sciences de gestion à HEC, avant de réaliser un séjour postdoctoral à la Wharton School de l'université de Pennsylvanie (États-Unis) puis d'être habilitée à diriger des recherches (HDR).

Delphine Manceau a été vice-présidente Publications de l'association française du Marketing, après avoir été corédactrice en chef de la revue *Décisions Marketing*.

Elle a publié de nombreux ouvrages et articles sur des sujets liés au marketing, en particulier *Marketing de l'innovation* en collaboration avec Emmanuelle Le Nagard-Assayag et Sophie Morin-Delerm, dont la 3e édition est parue en 2015. Elle a coordonné l'ouvrage collectif *De l'Idée au marché : innovation et lancement de produits*, avec Alain Bloch, et écrit des articles dans *International Journal of Research in Marketing*, *Recherche et Applications en Marketing*, *Customer Needs and Solutions, Creativity and Innovation Management*, *Journal of Innovation Economics & Management, International Journal of Adverstising* ou *La Revue française du marketing*.

Elle s'intéresse particulièrement à l'innovation et aux relations entre marketing et innovation. Elle a écrit en 2009, avec Pascal Morand, le rapport *Pour une nouvelle vision de l'innovation* commandé par Christine Lagarde, alors ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi. Elle a fondé i7 l'Institut pour l'innovation et la compétitivité, *think tank* dédié aux nouvelles manières d'innover dans les entreprises et à leurs conséquences sur les politiques publiques.

Delphine Manceau s'intéresse également aux évolutions de l'enseignement supérieur du management et a contribué à plusieurs rapports de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises sur ces questions. Elle a notamment rédigé, avec Stéphanie Dameron, *Accréditations, certifications, habilitations, classements… L'impact des évaluations externes sur les stratégies des établissements d'enseignement supérieur de gestion et sur l'évolution de l'enseignement supérieur de la gestion en France* (2011 ; publié en anglais par l'ABS, Royaume-Uni, 2012).

Elle enseigne en formation initiale et continue, et intervient régulièrement comme consultante auprès d'entreprises de différents secteurs sur des questions relatives au marketing management, à l'innovation et à la stratégie marketing. Enfin, elle exprime régulièrement son point de vue sur des sujets d'actualité dans le domaine du marketing dans des journaux comme *Les Échos*, *Le Nouvel Économiste*, *L'Expansion* et *Direct Matin*.